

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Tvorba kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice ve zvolené
organizaci

Creation of Competency Models for Selected Job Positions in a Chosen
Organization

Student: Bc. Dominik Fic

Vedoucí diplomové práce: Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2018

Zadání diplomové práce

Student:

Bc. Dominik Fic

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T037 Management

Téma:

Tvorba kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice ve zvolené organizaci

Creation of Competency Models for Selected Job Positions in a Chosen Organization

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
3. Teoretická východiska kompetencí a kompetenčních modelů
4. Charakteristika organizace
5. Metodika tvorby kompetenčních modelů
6. Návrh kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice a jejich využití ve zvolené organizaci
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. 3. vyd. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0846-4.

HORVÁTHOVÁ Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

KANDULA, Srinivas R. *Competency-based human resource management: a complete text with case studies on competency mapping, modelling, assessing and applying*. Delhi: PHI Learning Private Limited, 2015. ISBN 978-81-203-4705-2.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



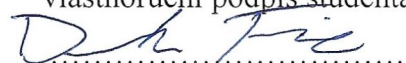
prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně a veškeré zdroje, ze kterých jsem čerpal, jsou uvedeny v seznamu literatury“.

Datum odevzdání diplomové práce

V Ostravě dne 27.04.2018

vlastnoruční podpis studenta

Handwritten signature of Dominik Fic in blue ink, consisting of stylized initials 'Dk' followed by 'Fic'.

Dominik Fic

Poděkování:

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí diplomové práce Ing. Andreji Čopíkové, Ph.D. za trpělivost, drahocenný čas na konzultacích, za cenné rady a odborné připomínky, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Dále bych chtěl také poděkovat zaměstnancům společnosti Prosperplast s.r.o. za spolupráci a pomoc při získávání informací.

Obsah

1. Úvod	7
2. Metodika a metody zpracování diplomové práce.....	8
3. Teoretická východiska kompetencí a kompetenčních modelů.....	10
3.1 Kompetence	10
3.1.1 Členění kompetencí.....	13
3.1.2 Struktura kompetencí	17
3.1.3 Životnost kompetencí.....	20
3.2 Měření úrovně kompetencí.....	22
3.2.1 Analogové metody	22
3.2.2 Analytické metody	23
3.3.3 Další metody	24
3.3 Kompetenční modely	27
3.3.1 Typy kompetenčních modelů	28
3.3.2 Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů	29
3.3.3 Tvorba kompetenčního modelu	31
3.3.4 Funkční kompetenční model	37
3.3.5 Využití kompetenčního modelu.....	38
4. Charakteristika organizace	40
4.1 Historie společnosti.....	40
4.2 Hlavní cíle a vize společnosti	41
4.3 Organizační uspořádání.....	41
5. Metodika tvorby kompetenčních modelů	43
5.1 Přípravná fáze a fáze získávání dat.....	44
5.1.1 Popis pracovní pozice projektového manažera.....	44
5.1.2 Popis pracovní pozice obchodního zástupce	46
5.1.3 Behavioural Events Interview.....	48

5.2 Fáze analýzy a klasifikace kompetencí	49
5.3 Fáze popisu a tvorby kompetencí	53
5.3.1 Tvorba charakteristik kompetencí.....	53
5.3.2 Charakteristika kompetencí pro pozici projektového manažera	54
5.3.3 Charakteristika kompetencí pro pozici obchodního zástupce	56
5.3.4 Stupnice významnosti a úrovně kompetencí	58
6. Návrh kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice a jejich využití ve zvolené organizaci.....	60
6.1 Fáze tvorby kompetenčního modelu.....	60
6.1 Fáze ověření a validace	62
6.2 Návrhy a doporučení.....	63
6.2.1 Výběr pracovníků.....	64
6.2.2 Rozvoj a hodnocení zaměstnanců	64
7. Závěr	66
Seznam použité literatury	67
Seznam zkratk	70
Prohlášení o využitích výsledků diplomové práce	71
Seznam příloh.....	72
Přílohy	

1. Úvod

V této diplomové práci se budeme zabývat kompetencemi a tvorbou kompetenčního modelu. Toto téma se v poslední době, kdy narůstá rychlost změn a nároků kladených na pracovníky, stává velice populárním. Kompetenční model je v mnohém pro organizace přínosný a tuto skutečnost by si organizace měly uvědomit.

Cílem předložené diplomové práce je vytvoření návrhů kompetenčních modelů pro dvě vybrané pracovní pozice, jimiž je projektový manažer a obchodní zástupce, dále identifikovat úrovně kompetencí zkoumaných pracovních pozic a navrhnout určitá doporučení a možnosti využití modelů.

Kompetenční modely budou zpracovávány pro zvolené pracovní pozice společnosti Prosperplast s.r.o., která působí jako logistické centrum polského výrobce umělohmotných výrobků především pro domácnost a zahradu.

Diplomová práce je rozdělena celkem do sedmi kapitol, jimiž jsou úvod, metodika a zpracování diplomové práce, teoretická východiska kompetencí a kompetenčních modelů, charakteristika organizace, metodika tvorby kompetenčních modelů, návrh kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice a jejich využití ve zvolené organizaci a závěr diplomové práce.

V První části práce se zaměřujeme na odbornou terminologii týkající se kompetencí, jejich členění, struktury, životnosti a metod měření jejich úrovní. Další část je zaměřena na teoretická východiska kompetenčních modelů rozdělena na typologii kompetenčních modelů, přístupy k tvorbě a jednotlivé fáze, objasnění funkčního kompetenčního modelu a jeho využití v praxi. Tato teoretická východiska tvoří základ pro samotný výzkum a tvorbu kompetenčního modelu, čímž se budeme zabývat v druhé části této práce.

V druhé části diplomové práce bude popsána stručná charakteristika společnosti, dále se budeme zabývat metodikou, jež byla použita pro tvorbu kompetenčních modelů a v neposlední řadě také samotnou tvorbou modelů na konkrétní pracovní pozice. Tato část je zakončena předloženými návrhy a doporučeními pro využití navržených kompetenčních modelů a ukázkovou tvorbou dotazníku 360° zpětné vazby, který je nezbytný pro ověření modelu.

V závěrečné kapitole je obsaženo shrnutí diplomové práce a zhodnocení navržených kompetenčních modelů.

2. Metodika a metody zpracování diplomové práce

Cílem diplomové práce je vytvoření návrhů kompetenčních modelů a identifikace kompetencí pro pracovní pozici projektového manažera a obchodního zástupce a navrhnutí určitých doporučení a možnosti využití modelů.

Stěžejním krokem při tvorbě kompetenčního modelu je identifikace a stanovení úrovně těch kompetencí, které povedou k vysokému výkonu pracovníka. Jako klíčové pracovní pozice byly zvoleny obchodní zástupce a projektový manažer.

V první části diplomové práce jsou popsána teoretická východiska dané problematiky, které tvoří základ pro sestavení konkrétních kompetenčních modelů.

První fázi tvoří analýza organizace a popisy pracovních míst, v dalších fázích jsou pak jednotlivé kompetence identifikovány pomocí dotazníku s bodovou stupnicí. Vzhledem k tématu spočívajícím v identifikaci kompetencí a sestavení kompetenčního modelu vybraných pracovních míst byly zvoleny následující metody:

- analýza interních dokumentů organizace a webových stránek společnosti,
- analýza pracovního místa,
- rozhovor metodou BEI s projektovým manažerem a obchodními zástupci,
- dotazník.

Analýza interních dokumentů

K popisu organizace a pracovních míst byly použity interní dokumenty, mezi které patří popis pracovních míst, interní předpisy a směrnice. K těmto účelům byly použity také webové stránky společnosti k identifikaci cílů a vizí, získání informací o společnosti a historii.

Rozhovory metodou BEI s projektovým manažerem a obchodním zástupcem

Osobně byl osloven projektový manažer a dva obchodní zástupci, tedy držitelé pracovních míst, pro které budou navrženy kompetenční modely. Cílem bylo získat další informace o daných pracovních místech a potřebných znalostech a dovednostech k výkonu pracovní pozice. Dále také zjistit detailní popis chování, myšlení a jednání v každodenních i kritických situacích, které se vyskytují při výkonu dané pozice. Informace získané z rozhovoru byly důležité zejména při definování charakteristik daných kompetencí.

Analýza pracovních míst

Při identifikaci kompetencí byly analyzované pracovní místa. Zdrojem informací byly již zmíněné interní dokumenty a rozhovory s pracovníky. Dále byly také použity typové karty pro pracovní pozice z katalogu Národní soustava povolání (dále jen NSP) k doplnění informací a rozšíření kompetencí.

Cílem analýzy pracovních míst bylo zjistit co největší množství informací o pracovních úkolech, odpovědnostech a pravomocích, dále jaké je požadováno vzdělání, dovednosti, délka pracovní praxe aj.

Dotazník

Při zjišťování významnosti kompetencí bylo použito dotazníkové šetření. Respondenti obdrželi seznam kompetencí, jenž byl zpracován do formy dotazníku, kde pomocí bodovací škály měli respondenti možnost přiřadit určitý počet bodů ke každé z pozic, podle toho, jak je určitá dovednost nebo znalost důležitá k výkonu. Další dotazník, který byl při tvorbě modelů použit, měl formu předběžných kompetenčních modelů s konkrétními popisy úrovní jednotlivých kompetencí. Respondenti obdrželi dva dotazníky; jeden týkající se pozice projektového manažera a druhý obchodního zástupce. Respondenti měli za úkol přidělit cílové hodnoty, které podle nich udávají požadovanou úroveň dané kompetence. Získané hodnoty pak tvořily základ pro vytvoření finálních návrhů kompetenčních modelů.

Dotazníky byly předloženy pěti respondentům; výkonnému řediteli, obchodnímu manažerovi a samotným držitelům zkoumaných pracovních pozic, a to projektovému manažerovi a dvěma obchodním zástupcům.

Metodika vztahující se k tvorbě konkrétního kompetenčního modelu je uvedena v 5. kapitole.

3. Teoretická východiska kompetencí a kompetenčních modelů

Cílem této kapitoly diplomové práce je seznámení se základními pojmy týkajícími se kompetencí, jejich členění, druhů a základními charakteristikami a strukturou. Tyto kompetence pak dále tvoří základ kompetenčních modelů. V této části jsou popsány jednotlivé typy kompetenčních modelů, přístupy a fáze tvorby a jejich využití v praxi. Tyto teoretické poznatky tvoří základ pro vytvoření konkrétního kompetenčního modelu, kterým se budeme zabývat v druhé části diplomové práce.

3.1 Kompetence

Kompetence mohou být efektivním nástrojem pro management. Je však potřeba k nim přistupovat komplexně v souvislosti s ostatními vlivy na pracovní výkon zaměstnance.

Samotný pojem kompetence pochází z latinského výrazu „competere“, jeho význam lze přeložit také jako „příslušet“ či „být příslušný.“ V dnešní době v českém prostředí může mít termín kompetence dva základní významy. Kompetenci tedy můžeme chápat jako pravomoc, či způsobilost jednotlivce činit rozhodnutí. Tato oprávnění jsou udělována určitou autoritou nebo příslušejí jistému orgánu či jednotlivci. V tomto smyslu se tedy může někdo dopustit překročení těchto kompetencí (pravomocí) nebo případně mohou být někomu odejmuty anebo mohou vznikat kompetenční spory.

Častěji se však v českých textech pracuje s druhým pojmem, který kompetenci chápe jako zdůrazňování schopnosti, či předpokladu vykonávat určitou činnost, umět ji vykonávat a být v dané oblasti kvalifikovaný. Zde je zdůrazněna kvalita jedince, která je výsledkem jeho rozvoje a jenž disponuje v daném okamžiku.

V anglickém jazyce se setkáváme se dvěma pojmy, jež jsou překládány do češtiny jako kompetence. Jsou to termíny „competency“ a „competence“. V některé literatuře se můžeme setkat se záměnou těchto termínů, nebo přímo je někteří autoři považují za synonyma. Naopak jiní autoři však poukazují na důležitost rozlišení těchto pojmů. Woodruffe (1991) rozlišuje označení, kde pojem „competence“ definuje jako určité aspekty pracovní pozice, jež může jedinec vykonávat a „competency“, které označuje takové chování jedince, jenž podporuje kompetentní význam. V českém jazyce se autoři většinou přiklánějí k druhému významu, a tedy český překlad kompetence odpovídá termínu „competency“.

Dle Armstronga (2015) se kompetencí rozumí: „Schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky.“ Ve svém výzkumu se zaměřoval na definování rozdílů v chování mezi úspěšnými a méně úspěšnými manažery. Snažil se poukázat na to, že neexistuje jediný faktor, ale naopak řada faktorů, které odlišují úspěšný výkon od méně úspěšného. Kompetence je tedy chápána jako základní charakteristika jednotlivce, jež souvisí s jeho efektivním a výjimečným pracovním výkonem.

S nejširším pojetím kompetence přišel Woodruffe, (1992, in Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004), který je popisuje jako deštník, pod který se vejde vše, co může přímo nebo nepřímo souviset s pracovním výkonem. Kompetence vnímá jako „množinu chování pracovníka, kterou musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl“. Pracovník je kompetentní, pokud plní své úkoly na vynikající úrovni a splňuje následující předpoklady:

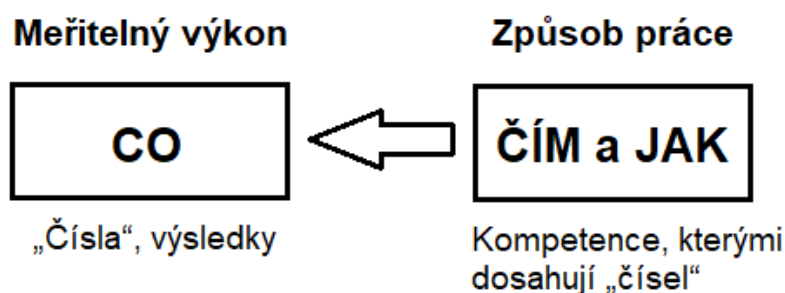
- disponuje vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi,
- je motivovaný tyto dispozice použít,
- a prostředí mu toto chování umožňuje.

Výše uvedené podmínky jsou si rovny a musí být všechny splněny, aby pracovník mohl být kompetentní, (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Podle Hroníka (2007a) „pojímáme kompetence jako způsobilost. Je trsem znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, tedy určitých předpokladů k určité činnosti, která podporuje dosažení cíle“. Hroník (2007a) tedy chápe kompetence spíše jako činnosti než vlastnosti. Jde o způsob, jakým lze dosahovat měřitelných výsledků.

Manažeři, kteří jsou orientovaní na výkon se zaměřují především na výsledky, ale již je nezajímá, jakým způsobem bylo tohoto výsledku dosaženo. Pokud nastane problém, manažer si většinou není schopen poradit, jak výsledku dosáhnout. Rozlišení způsobu práce a výsledků umožňuje mnohem lépe řídit výkon. Tento vztah je znázorněn v následující obrázku, viz Obrázek č.3.1., (Hroník, 2007b).

Obrázek č.3.1: Vztah mezi měřitelným výkonem a kompetencemi



Zdroj: Upraveno podle Hroník, 2007b, s. 62

Armstrong (2015, s. 129) používá termín schopnosti namísto termínu kompetence, jelikož pod tímto pojmem specifikuje něco poněkud odlišného od toho, co je chápáno pod českým pojmem schopnosti. Má za to, že „schopnost vyjadřuje určující vlastnost člověka, která vede k efektivnímu nebo vynikajícímu výkonu“.

Spencer a kolektiv (1997) popisuje kompetenci jako jakoukoli individuální vlastnost, která může být měřena nebo spolehlivě počítána, a jež může umožnit výrazné rozlišení mezi efektivním a neefektivním výkonem.

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) kompetenci považují za vnitřní kvalitu člověka, která je výsledkem jeho rozvoje v daném okamžiku, víceméně nezávislou na venkovním světě, jež mu umožňuje podat určitý výkon. Manažerské kompetence jsou pak komplexní schopnosti a udávají předpoklady podávat manažerský výkon.

Všechny nejčastěji uváděné znaky definic kompetence shrnují Cardy a Selverajan (2006):

- popis kompetence vychází z pozorovatelných vzorců chování,
- projevené vzorce chování souvisejí s pracovním výkonem, respektive ho ovlivňují,
- koncept zahrnuje znalosti, dovednosti, schopnosti a další charakteristiky.

Obdobně také Kandula (2015) uvádí společné prvky definic kompetence:

- kompetence jsou souborem znalostí, dovedností a osobnostních předpokladů jako např. vlastnosti, motivy, představy aj.,
- kompetence souvisejí s osobnostními charakteristikami,

- kompetence korelují s pracovním výkonem,
- kompetence mohou předpovědět chování/výkon.

I přes to, že existuje velká škála definic pro termín kompetence, většina z nich má dva společné prvky:

1. kompetence je soubor znalostí, dovedností a schopností, které lze pozorovat a měřit,
2. na základě kompetencí můžeme rozlišit vynikající výkony od těch průměrných, (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

3.1.1 Členění kompetencí

Členění kompetencí je velmi důležité především z důvodu, že každý kompetenční model by měl být strukturován do určitých dílčích oblastí, (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016). Členění kompetencí je také důležité z důvodu odlišení lepších manažerů od těch méně dobrých. Byly hledány ty kompetence, jež by byly zárukou dobrého výkonu kteréhokoliv manažera na rozdílných pozicích a v různém prostředí, (Kovács, 2009, s. 19).

V odborné literatuře lze opět nalézt mnoho typů členění kompetencí dle různých kritérií.

Jeden ze základních typů členění kompetencí je rozdělení na **klíčové** a **generické kompetence**. *Klíčovými kompetencemi* rozumíme ty kompetence, které jsou typické a konkrétní zvláště pro každý podnik a je možné je využít k získání konkurenční výhody. Jejich správná identifikace je podstatná pro tvorbu vhodného kompetenčního modelu v konkrétní organizaci. Naopak *generické kompetence* nejsou závislé na konkrétní pozici, kterou zaměstnanec vykonává, ani na daném podniku. Můžeme tedy hovořit, že se jedná o univerzálně využívané kompetence, (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) uvádějí rozdělení kompetencí na manažerské, interpersonální a technické. Toto dělení je založeno na typu konkrétní práce a na nich navázaných potřebných dovednostech.

- **Manažerské kompetence** jsou tvořeny dovednostmi a schopnostmi, jež přispívají k vysokému výkonu manažera. Tyto kompetence zajišťují splnění cílů v souladu s cíli podniku a napomáhají k vytvoření pozitivního prostředí v týmu

spolupracovníků. Můžeme zde zařadit např. řešení konfliktů, koučování, delegování, výběr, plánování a hodnocení zákazníků aj.

- **Interpersonální kompetence** jsou nepostradatelné při práci s lidmi, především jsou nutné pro efektivní komunikaci či budování pozitivních vztahů mezi lidmi. Zde můžeme zařadit např. aktivní naslouchání, empatii, vzájemnou spolupráci, vyjednávání, budování vztahů atd.
- **Technické kompetence**, jež jsou tvořeny souborem dovedností a znalostí, které se vztahují ke konkrétní pracovní pozici a jsou nutné pro výkon určité funkce. Tyto kompetence mimo jiné odlišují mezi sebou různé odborníky, jelikož se vztahují ke konkrétnímu oboru. Zde se jedná např. o účetnictví, programování, finance, analýzu a sběr dat a další.

Kompetence také můžeme rozdělit i podle toho, pro jakou skupinu pracovníků jsou určeny. Vychází z potřeby organizace maximalizovat výkon a úspěšnost ve více rovinách, jimiž může být jednotlivec, tým či celá organizace. Tyto kompetence pak dělíme na:

- **klíčové** – ty jsou typické pro všechny zaměstnance,
- **týmové** – společné pro skupiny, které jsou vzájemně závislé, a i často projektově zaměřené,
- **funkční** – zde může být např. marketing, finance, logistika, personalistika aj.,
- **vůdcovské a manažerské** – které jsou nezbytné pro vedení a řízení kolektivu lidí, (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Klíčové kompetence

Jsou společné pro všechny zaměstnance organizace bez ohledu na pozici v organizační struktuře. Vyjadřují to, co firma považuje za důležité. Klíčové kompetence odráží organizační kulturu a na trhu poskytují konkurenční výhodu. Klíčové kompetence nemají vztah ke konkrétní pracovní pozici, slouží k popisu projevu chování, které jsou pro všechny pracovníky důležité, (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004).

Dle Belze a Siegrista (2015) zahrnují klíčové kompetence celé spektrum kompetencí přesahujících hranice jednotlivých odborností. Můžeme je považovat za výraz schopnosti člověka chovat se přiměřeně situaci, v souladu sám se sebou, tedy jednat kompetentně. Rovina kompetencí se vyznačuje mimo jiné tím, že různé velmi komplexní schopnosti působí společně.

Týmové kompetence

Představují specifické schopnosti a charakteristiky týmu jako pracovní jednotky. Tyto kompetence jsou důležité především pro organizace, kde je kladem vysoký důraz na výkony jednotlivých týmů, (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

Funkční kompetence

Popisují více specializované dovednosti a vědomosti, které jsou potřebné pro vykonávání specifických pracovních pozic jako např. marketingový manažer, mzdová účetní aj., (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004).

Manažerské kompetence

Prokopenko a Kubr (1996, in Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016) dělí manažerské kompetence do několika složek:

- **Znalosti**, jež můžeme popsat jako soubor aktivně a opakovaně využívaných zpracovaných informací manažera o ekonomickém, podnikatelském a manažerském prostředí, disponibilních zdrojích konkrétní organizaci, její struktuře a organizační kultuře aj.
- **Povahové rysy**, tedy relativně stále vlastnosti člověka projevující se v jeho chování a jednání. Jak bude manažer reagovat na obecný soubor událostí.
- **Postoje**. Sklon ustáleným způsobem reagovat na předměty, osoby, situace a na sebe sama. Postoje manažerů se odrážejí v jeho chování.
- **Dovednosti**, značí schopnosti manažerů vykonávat určité činnosti, aplikovat znalosti, osobní předpoklady a postoje v pracovním prostředí.
- **Zkušenosti** jsou zdrojem poznatků manažera o organizaci, lidech v ní, technologiích, konkurenci atd. Vznikající během jeho praktické činnosti.
- **Technické kompetence** zahrnující technické znalosti, talent a postoje projevující se v technologických, informačních, ekonomických, strukturálních a finančních aspektech práce.
- **Kompetence jednání s lidmi** zahrnují všechny složky, které se týkají práce s lidmi. Tuto kompetenci můžeme popsat jako jednání manažera s jednotlivci i skupinami v organizaci i mimo ni.

Kompetence také můžeme rozdělit podle toho, jak lze podle nich předpovídat výkon v konkrétní pracovní pozici. Dělíme je na:

- kompetence prahové,
- kompetence odlišující, (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

Prahové kompetence jsou minimální potřebné charakteristiky k výkonu práce, aby mohl pracovník dané místo obsadit. Bez těchto základních dovedností by člověk nebyl schopen danou pozici vůbec zastávat. Tyto kompetence nerozlišují od sebe vysoce a málo výkonné pracovníky a není podle nich možné určit, zda člověk bude zvládat i náročné situace. Naopak **odlišující kompetence** od sebe rozlišují vynikající výkony od těch průměrných. Charakterizují chování, které lze sledovat u vysoce výkonných zaměstnanců, čímž se zároveň odlišují méně výkonní pracovníci, u kterých se projevuje opačné charakteristické chování, (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

Dle Armstronga (1999) můžeme kompetence rozdělit ještě na následující typy:

- behaviorální a personální,
- kompetence založené na práci,
- druhové, základní a specifické.

V případě behaviorálního a personálního pojetí kompetencí jsou zde zahrnuty základní vlastnosti člověka, které pak přenášejí do svých pracovních rolí. Jsou to především tzv. měkké a tvrdé dovednosti jako např. komunikační a interpersonální dovednosti, vedení lidí, analytické dovednosti a jiné.

Kompetencemi založenými na práci rozumíme například různá očekávání na pracovišti, normy, předpokládané výstupy lidí vykonávající specifické pracovní role. Na rozdíl od behaviorálního a personálního pojetí se tyto kompetence týkají spíše výsledků než úsilí jedince. Druhové, základní a specifické kompetence, jsou univerzální kompetence, které jsou typické pro všechny pracovníky v určitém povolání a nejsou závislé na konkrétní organizaci, (Armstrong, 1999). Základní kompetence se týkají všech pracovníků v dané organizaci, specifické se vztahují na určitá pracovní místa a kategorie zaměstnanců.

Hroník (2006) člení kompetence ze sociálně-psychologického hlediska, jelikož kompetence vychází z očekávaného a pozorovatelného chování, můžeme je rozdělit na:

- **kompetence řešení problémů** – podle přístupu k řešení úkolů a problémů,
- **interpersonální kompetence** – tyto kompetence zahrnují vztah k druhým lidem,
- **kompetence sebeřízení** – znamená chování k sobě samému a projev emocí.

Belz a Siegrist (2015) dělí kompetence na tři oblasti, které na sebe vzájemně působí:

- sociální kompetence,
- kompetence ve vztahu k vlastní osobě,
- kompetence v oblasti metod.

Kompetence ve vztahu k vlastní osobě zahrnují kompletní zacházení se sebou samým, být vlastním manažerem, schopnost reflexe vůči sobě samému, vědomé rozvíjení vlastních hodnot a schopnost posuzovat sám sebe dále se rozvíjet.

Tyto kompetence považujeme za stěžejní, jelikož z nich ze samotného základu osobnosti vychází touha měnit se, zdokonalovat, učit se a pracovat na sobě, (Belz a Siegrist, 2015).

3.1.2 Struktura kompetencí

Kompetence je poměrně stabilní charakteristika osobnosti. V případě, že je známa úroveň kompetencí pracovníka, lze do jisté míry předvídat jeho chování, myšlení a projevy v určitém typu situací. Strukturu kompetencí tedy tvoří jednotlivé charakteristiky osobnosti. Pokud má být pracovník kompetentní, plní svěřený úkol dobře nebo na vynikající úrovni, dále je vnitřně vybaven určitými vlastnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nutně potřebuje. Pracovník je motivovaný tyto dispozice použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii, má možnost v daném prostředí takové chování použít, (Kovács, 2009).

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) rozdělují jednotlivé složky osobnosti, jež vstupují do kompetencí do pěti kategorií:

- **Motivy**, tedy vnitřní pohnutky člověka zaměřené na uspokojování určitých potřeb, a které určují směr a intenzitu lidského chování, a i jeho činnosti. Motiv můžeme také popsat jako psychologickou tendenci narovnat určitý stav, který může vznikat buď

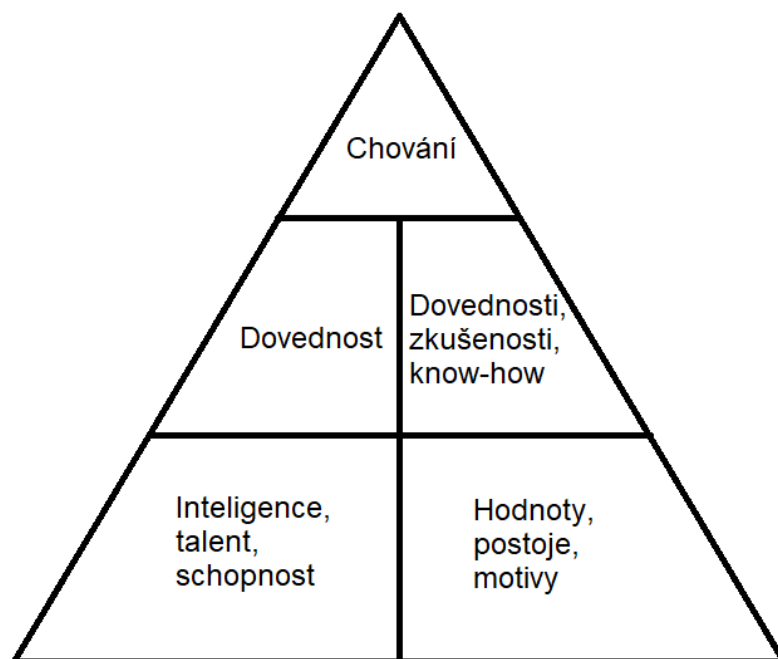
z nedostatku, nebo naopak přebytku. Tyto motivy mohou být biologické (vrozené), psychické (získané) a sociální (získané vlivem sociálního a kulturního prostředí).

- **Povahové rysy**, jež představují psychické vlastnosti člověka, které se projevují určitým způsobem jednání, chování a prožívání. Jedná se o vrozené a hluboce zakořeněné charakteristiky osobnosti, jež umožňují stabilně reagovat na různé podněty a soubory událostí.
- **Vnímání sebe sama**. Jedná se o utváření hodnot a postojů nejen k sobě samotnému, ale i k okolnímu světu na základě osobních zkušeností. To má vliv např. na osobní přesvědčení člověka, zda dokáže nějaký úkol vykonat, či nikoliv.
- **Vědomosti**, které představují získané poznatky v určité oblasti související s pracovní rolí.
- **Dovednosti**, pomocí kterých jsme schopni dělat určité věci, aplikovat znalosti, osobní předpoklady a postoje v pracovním prostředí.

Kompetence jsou někdy označovány pouze jako pozorovatelné chování a jindy zase jako předpoklady chování v podobě osobnostních charakteristik. Nicméně oba tyto přístupy používají jako kritérium výkon v určité pracovní situaci. Předpoklady pro daný výkon se různí, jelikož každý pracovník může disponovat jinými dovednostmi či zkušenostmi, některým může např. chybět emoční inteligence. Z tohoto můžeme usoudit, že kompetence nám může napovědět, jak se daný člověk bude chovat, (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Následující hierarchický model (viz Obrázek č.3.2) podle úpravy Kubeše, Spillerové a Kurnického (2004) znázorňuje, které jednotlivé složky se podílejí na očekávaném chování.

Obrázek 3.2: Hierarchický model struktury kompetence



Zdroj: Upraveno podle Spillerová a Kurnický, 2004, s. 28

V první úrovni (základně) modelu jsou struktury kompetencí, které nelze získat, ale mohou být rozvíjeny pomocí specifických postupů při vzdělávání pracovníku. Jedná se o stabilní a základní složky jedince, které jsou velmi obtížně ovlivnitelné. Charakteristiky ve druhé úrovni lze získat i rozvíjet vzděláváním, jsou poměrně lehce ovlivnitelné a předvídatelné. Lze je získat během života i profesní praxí. Na vrcholu modelu je pak chování neboli jednání pracovníka, které je jediným pozorovatelným projevem jedince.

S podobným členěním složek osobnosti vstupujících do kompetencí přichází i Kovács (2009), jenž je rozděluje do pěti skupin. Vysvětluje, že tyto charakteristiky podmiňují výkon člověka v každé práci, ale míra a poměr se může u jednotlivých charakteristik lišit. Tyto charakteristiky nejsou vzájemně nahraditelné a nelze tedy nedostatek jedné charakteristiky nahrazovat jinou. Jednotlivé kategorie dle Kováče (2009) jsou následující:

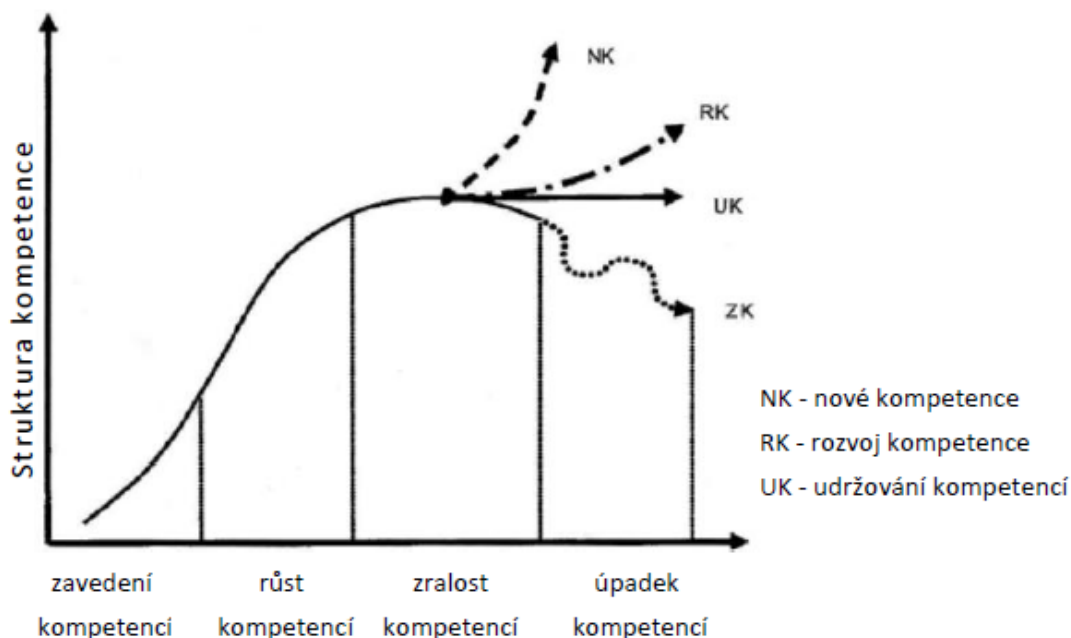
- znalosti,
- zkušenosti,
- povahové rysy,
- postoje,
- dovednosti.

3.1.3 Životnost kompetencí

V předcházejících podkapitolách jsme se zabývali vymezením pojmu kompetence, jejich typologií a strukturou. V této části se pak budeme zabývat životností kompetencí. Stejně jako výrobky, tak i kompetence mají svůj určitý životní cyklus, viz Obrázek č.3.3. Ty kompetence, které včera postačovaly pro organizaci, tak dnes již nemusí stačit, navíc kompetence jsou v průběhu celého života nejen získávány a rozvíjeny, ale naopak i ztráceny, (Kovács, 2009).

Význam kompetencí se mění se změnou podmínek, jež nastávají. Z tohoto důvodu je vhodné, aby organizace i jednotlivý manažeři vnímali důležitost těchto kompetencí, a především se pak soustředili na nové potřeby, které definují nové kompetence. V praxi je však tato situace opačná, jelikož manažeři si uvědomují důležitost zavedení nových kompetencí až tehdy, když nastane problém v důsledku jejich absence. Potřeba zavedení nových kompetencí lze do určité míry předpovědět např. ze strategického směřování organizace, rozvoje nových trendů nebo chování subjektů na trhu. Manažeři si musí uvědomit, že přechod z jedné fáze růstu je velmi obtížný a nelze ho provést ze dne na den, (Kovács, 2009).

Obrázek č.3.3: Křivka životního cyklu kompetencí



Zdroj: Kovács, 2009, s. 23

Jak lze vidět na obrázku výše, viz Obrázek č.3.3, kompetence během své životnosti přechází mezi čtyřmi fázemi. První fází, tedy v **období zavedení kompetencí**, lze předvídat a jejich absence je vnímána až v okamžiku, kdy začínají působit problémy. V této fázi se snaží manažeři využít všechny své schopnosti k co nejrychlejšímu vyřešení problému. **Fáze růstu** je časově náročná, jelikož se jedná o celistvý proces učení se. Pokud se kompetence osvědčí, přechází do fáze rychlého růstu, která je spojena s potřebou využívání kompetencí v co největším rozsahu, aby dané společnosti či manažerům zajistily růst odbornosti a komplexnosti. Poté kompetence přechází do **fáze zralosti**, která může být vnímána jako pomyslný vrchol. V této fázi si manažeři vštípili potřebné kompetence a tím uspokojili nejen své potřeby, ale i potřeby organizace, (Kovács, 2009). V této fázi dle Kováče (2009) mohou nastat čtyři situace:

- zánik kompetence,
- udržování kompetence,
- rozvoj kompetence,
- nové kompetence.

Zánik kompetence nastává v situaci, kdy tyto kompetence mohou vést k ohrožení chodu organizace a je tedy potřeba ji nahradit. Zánik může nastat např. při prosazování už nevyhovujících standardů výkonu, blokování důležitých informací apod. Pokud by docházelo k opakovanému využívání nevyhovujících kompetencí, může tato situace v krajních případech vést až k ohrožení celé organizace z pozice konkurenceschopnosti. **Udržování kompetencí** uplatňujeme u těch kompetencí, jež se osvědčily v minulosti v řízení a bude je možné využívat i nadále v budoucnosti. Jedná se např. o motivování, delegování, plánování, řešení konfliktů mezi pracovníky aj. **Rozvoj kompetencí** probíhá prostřednictvím dalšího vzdělávání a rozvoje, čímž může manažer prodloužit životnost kompetence, nebo ji posunout na vyšší úroveň. **Nové kompetence** se zavádějí např. při přechodu na jiný způsob řízení podnikatelských aktivit, vzniku nové organizační struktury, nebo při její změně, pokud vznikají nové úkoly, pravomoci, odpovědnosti aj.

Dle Kováče (2009), v současném konkurenčním prostředí hraje důležitou roli hlavně vnímavost organizace i samotných zaměstnanců k osudu svých kompetencí a taky k nově se vynořující potřebě se měnit a zlepšovat svoji konkurenceschopnost.

Délka životnosti cyklu se liší především v závislosti na jejich struktuře a využití v organizacích. Z tohoto důvodu bude životní cyklus kompetence pro řízení časově omezeného projektu odlišný např. od kompetence motivování a podporování rozvoje pracovníků.

3.2 Měření úrovně kompetencí

V předchozích podkapitolách jsme se zabývali samotným pojmem kompetence a nyní je také nutné objasnit, jakým způsobem a metodami se dají získané kompetence měřit. Pokud jsou kompetence pro danou pracovní pozici definovány, je také potřeba změřit, do jaké míry je kompetence u pracovníka rozvinuta, (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004). Měření nám umožní odhalit velikost rozdílu mezi skutečným a potřebným stavem. Následné zjištění může vést k zaměření se na určité kompetence s další možností je rozvíjet.

K měření úrovně kompetencí mohou být použity analogové, analytické nebo i další metody jako např. 360° zpětná vazba, Assessment Centre, Competency Based Interview aj.

3.2.1 Analogové metody

Při použití těchto metod se zkoumá bezprostřední chování po vyprovokování podnětné situace. Tyto situace mohou být reálné, či simulované. Mezi jednotlivé analytické metody řadíme skupinová cvičení, hraní rolí, případové studie a prezentace.

- **Skupinová cvičení** – cílem těchto cvičení je identifikovat, jak efektivně manažeři i ostatní pracovníci využívají kompetence. Během skupinových cvičení účastníci zkoumají různé problémy a následně formulují i jejich řešení jako skupina. Může se jednat např. o situace během porady, prezentace, vedení projektového týmu, pracovní schůzky apod.
- **Hraní rolí** – během této metody předvádějí (hrají) účastníci určitou situaci, která jim byla zvolena hodnotitelem a přejímají na sebe různé role postav. Při řešení problému se musí chovat stejně reálně, jako by se chovali lidé, jejichž role hrají. Situace by měly být předem připraveny, účastník by měl předem dostat stručný popis s vysvětlením situace i samotné role. Kromě výcviku v řešení problému je hraní rolí i prostředkem k lepšímu pochopení druhých lidí a jejich motivací v určitých situacích. Situace se mohou týkat např. obchodních setkání, dialogů s obchodními partnery aj.

- **Případové studie** – účastníci mají za úkol vyřešit detailně popsáný úkol. Zadání úkolu je v písemné podobě a v rozsahu dle náročnosti problému. Jednotlivé případy mohou vycházet ze skutečných situací či dat, nebo se může jednat o simulovaný popis. Během řešení případových studií je pak pozorováno, jak účastník analyzuje a připravuje podklady, navrhuje konkrétní řešení a opatření. Dále také uvádí důvody, proč se právě tak rozhodl. Na základě případových studií můžeme identifikovat různé kompetence, jako např. koncepční myšlení, strategické rozhodování, zvládání stresu a rizika.
- **Prezentace** – pomocí prezentací lze prověřit komunikační a prezentační dovednosti, sebedůvěru. Způsob, jakým člověk zvládá stresové situace, emoční stabilitu apod., (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

3.2.2 Analytické metody

Tyto metody se pokoušejí izolovat a měřit generické kvality člověka, jelikož vycházejí z předpokladu, že existují určité společné rysy neboli charakteristiky osobnosti, které jsou univerzálně potřebné a užitečné. Podnětové situace se nemusí podobat realitě, (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004; Kovács, 2009). Mezi analytické metody můžeme zařadit testy mentálních schopností, motivační dotazníky, dotazníky zajišťující míru temperamentu a dotazníky všech zájmů.

- **Testy mentálních schopností** – do této skupiny můžeme zařadit testy inteligence, speciálních schopností a vědomostí. V osobnostních testech jsou zachyceny typické projevy jedince a jeho reakce na určité podněty a situace. V těchto testech nejde o výkon nebo srovnání s ostatními účastníky, ale např. o zjištění povahy daného jedince.
- **Motivační dotazníky** – jsou obdobné jako osobnostní testy, zaměřují se ale více na motivaci a zjišťují, jak dlouho se dokáže člověk věnovat určitému problému.
- **Dotazníky zjišťující míru temperamentu** – temperamentem rozumíme souhrn charakteristických nebo vrozených rysů osobnosti, které se projevují určitým způsobem reagováním, jednáním a prožíváním. Mezi příklady těchto dotazníků můžeme zařadit např. Eysenckův osobnostní dotazník, Cattelův osobnostní dotazník, Rorschachův test aj, (Hroník, 2007).

3.3.3 Další metody

360° zpětná vazba

360° zpětná vazba, označovaná také jako vícezdrojová zpětná vazba nebo vícenásobné hodnocení vychází z hodnocení pracovníka ze strany různých lidí podle shodných kritérií. Mezi osoby, které hodnotí daného pracovníka patří kromě samotného hodnoceného i přímí nadřízení a podřízení pracovníci, kolegové či zákazníci, tedy ty osoby, které přicházejí s daným člověkem nejčastěji do styku a dovedou ho v různých situacích nejlépe ohodnotit. Do hodnocení lze zapojit i další hodnotitele, jako např. nezávislého externího specialistu či o stupeň vyšší nadřízené. Výsledkem této metody je zpětná vazba hodnocenému pracovníkovi o tom, jak ostatní zainteresovaní lidé vnímají jeho chování, jak na ně působí a jak ho hodnotí. Jedna z hlavních výhod této metody je přiblížení se objektivnímu názoru skupiny lidí, než je tomu u hodnocení, které provádí pouze jedna osoba. Tím mohou hodnotitelé nejen upozorňovat na nedostatky, ale také ovlivnit organizační kulturu. Získané informace pomocí této metody mají velkou hodnotu pro pracovníka, jelikož vidí své chování objektivněji a může učinit nezbytné kroky k nápravě. Chování pracovníka je posuzováno vzhledem k výkonovým standardům a dalším dimenzím, jež jsou dopředu definovány. Mezi tyto typické dimenze řadíme manažerské kompetence, z kterých jsou odvozeny projevy chování, k nimž se hodnotitelé vyjadřují, (Kubeš a Šebestová, 2008; Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

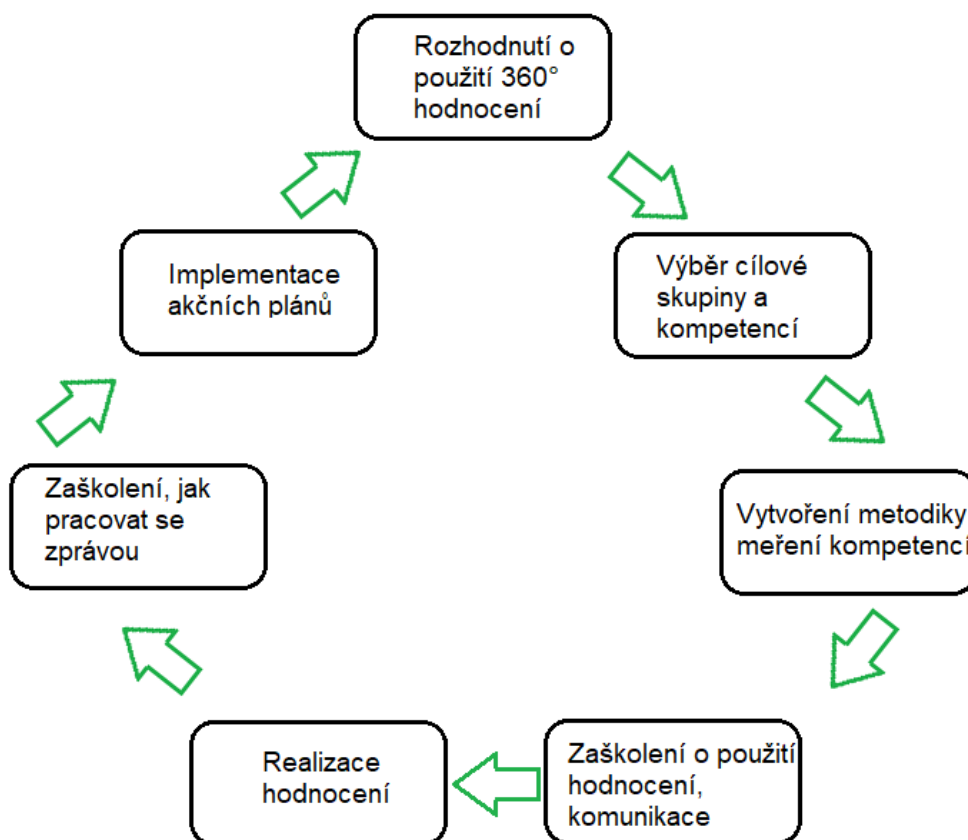
360° zpětná vazba se nejčastěji provádí pomocí dotazníků vypracovaných z kompetenčních modelů. V těchto modelech se zkoumá chování jednotlivců v porovnání s určitým seznamem schopností. Při použití zpětné vazby pro hodnocení zaměstnance je potřeba si stanovit stupnici hodnocení. Nejčastěji se používají následující dva typy stupnic, a sice **frekvenční stupnice** a **hodnotící stupnice**. Při použití **frekvenční stupnice** respondent hodnotí, jak často se hodnocený pracovník chová určitým způsobem a u **hodnotící stupnice** posuzuje dotázaný, jak dobře je určité chování u hodnoceného rozvinuto. Kritéria můžeme také hodnotit **kvantitativně** (bodovou stupnicí) nebo **kvalitativně** (pomocí slovních komentářů). U bodového hodnocení je důležité rozhodnutí, zda použít lichý nebo sudý počet stupňů. Obě tyto varianty mají své pro i proti. Nejčastěji se využívá pětistupňová stupnice, která poskytuje dostatečný prostor pro diferenciaci. Problémem této stupnice spočívá v tom, že hodnotící lidé mají tendenci se přiklánět ke střední hodnotě tzv. „zlatému středu“ a tím mají možnost se vyhnout krajním hodnotám. Tuto situaci můžeme pojmenovat jako chybu centrální tendence. Tomu se můžeme do určité míry vyhnout, pokud zvolíme stupnici se sudým počtem stupňů. V tomto případě pak respondent nemá možnost zvolit střední hodnotu a musí si vybrat mezi pozitivní, či naopak

negativní možností. Pokud ale respondent nedokáže rozhodnout mezi danými stupni a chybí mu v hodnocení střední hodnota, může dojít k případům, kdy raději odpověď vynechá, (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

Během realizace 360° zpětné vazby je nezbytné dodržovat anonymitu a důvěrnost údajů. Zjištěné výsledky by za žádných okolností neměly sloužit jako důvod k propuštění zaměstnance, ale naopak jako podnět k případným krokům, které povedou ke zdokonalení, rozvoji kompetencí nebo nápravě zjištěného chování.

Proces zavedení hodnocení metodou zpětné vazby znázorňuje následující Obrázek č. 3.4.

Obrázek č. 3.4: Model tvorby 360°zpětné vazby



Zdroj: Upraveno podle Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 89

Competency Based Interview (CBI)

Základem této metody je v podstatě strukturovaný rozhovor, ve kterém se zkoumají předem zvolené kompetence pracovníka a analyzují se a identifikují minulé pracovní události. Hlavním cílem metody je získat od pracovníka během interview konkrétní příklady jeho chování v minulosti, a to se zaměřením na konkrétní činnosti a motivy, které ho vedly k potřebnému výsledku. Ke konstrukci otázek v rozhovoru můžeme použít např. metodu STAR. Název této metody je akronym, který vychází z počátečních písmen anglických slov:

- **S** (situation) – konkrétní situace,
- **T** (task) – konkrétní úkoly,
- **A** (actions) – konkrétní činnosti,
- **R** (results) – konkrétní pracovní výsledky, (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Metoda ukazuje, co pracovník dělal, jak reagoval, jaké hledal nástroje, jak se rozhodl a jak sám rozhodnutí hodnotí. Z těchto výpovědí pak hodnotitel vyvodí závěr o úrovni sledované kompetence, (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004; Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

Assessment Centre

Assessment Centre můžeme přeložit do češtiny jako hodnotící centrum. Jedná se o moderní metodu profesionálního výběru kandidátů. Dle Kubeše, Spillerové a Kurnického, (2004, s. 89) můžeme Assessment Centre definovat jako „metodologický přístup, který umožňuje získat komplexní informace o aktuální úrovni takových kompetencí účastníků, které zabezpečují na daném pracovním místě nebo úrovni řízení nadstandardní výkon“. Během realizace této metody jsou využívány nejrůznější individuální i skupinové metody jako např. hraní rolí, psychologické texty, případové studie, prezentace, modelové situace aj. Tyto aktivity pak poskytují komplexní pohled na výkon a potenciál hodnoceného jedince. Mapují osobnostní profil, kompetence a motivaci, komunikační dovednosti a obvykle běžné vzorce chování ve skupině a týmu v podmínkách simulující reálné situace. Kandidát je hodnocen v interakci s ostatními a je hodnocen více hodnotiteli, kteří zaručují vysokou relevanci a komplexnost závěrečného hodnocení.

Mezi nevýhody této metody patří především poměrně velká finanční i časová náročnost a možnost zkreslení, kdy se jedinec může chovat jinak v těchto uměle vytvořených podmínkách, než tomu je v reálných situacích, (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

3.3 Kompetenční modely

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 60) definují kompetenční model jako „koktejl vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou nutné k výkonnému plnění úkolů ve firmě“. Kompetenční modely jsou především využívány při výběru nových zaměstnanců, jejich rozvoji, při hodnocení jejich pracovního výkonu a plánování kariéry či výchově rezerv na manažerské pozice, (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

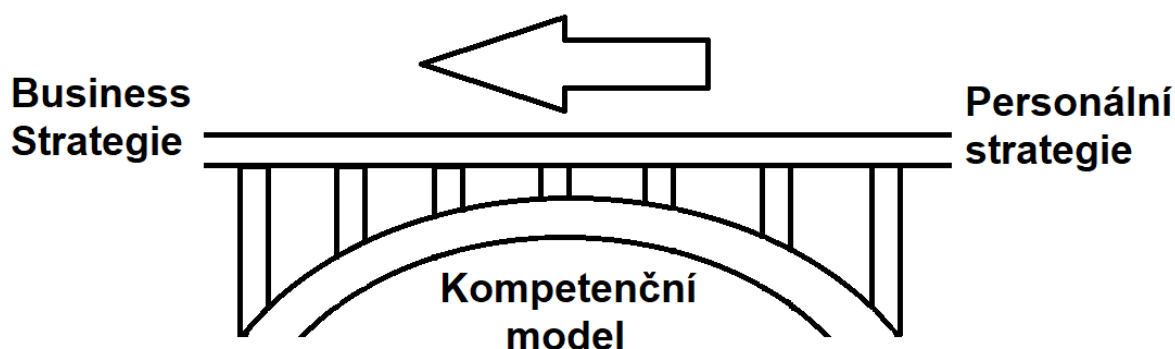
Obdobně definuje kompetenční modely i Kovács (2009). Dle jeho charakteristiky popisují kompetenční modely v různé míře detailnosti konkrétní kombinace znalostí, dovedností a dalších osobnostních charakteristik, jež jsou nutné k efektivnímu vykonávání přidělených úkolů v organizaci. Tyto kombinace jsou pak pro lepší přehled dále strukturovány do různě velkých celků.

Dle Hroníka (2007a) kompetenční modely obsahují jednotlivé kompetence, jež jsou vybrány ze všech dostupných kompetencí a uspořádané podle určitého klíče, který otevírá další možnosti různými směry. Podle Hroníka (2007a) musí kompetenční model vycházet z očekávaného chování a měl by být tvořen nejen shora, ale zároveň i zdola, a i po dokončení by měl být průběžně upravován. Kompetenční model by měl tvořit určitý most mezi hodnotami organizace a jednotlivými popisy práce. Popis práce nám určuje, co máme dělat a hodnoty společnosti nám pomáhají v těch situacích, kdy si nejsme jisti svým chováním, U kompetenčního modelu je také nutná návaznost na business strategii, personální strategii, a i jednotlivé personální činnosti.

Kompetenční model je pak jakýsi most mezi těmito strategiemi, kde lidé kráčí z pravé strany, tedy přes personální strategie, aby naplnili business strategii, tedy cíle organizace (levá strana mostu), (Hroník, 2007a). Tento pomyslný most je graficky znázorněn na obrázku níže, viz Obrázek č. 3.5.

Hroník (2007a) také upozorňuje na množství kompetencí, kdy podle něj je optimální počet kompetencí v modelu maximálně dvanáct.

Obrázek č. 3.5: Pomyslný most propojující personální strategii s business strategií



Zdroj: Upraveno podle Hroník, 2007a, s. 68

3.3.1 Typy kompetenčních modelů

V předchozí podkapitole jsme si definovali, co to vlastně jsou kompetenční modely. Nyní se zaměříme na jejich typologii.

Rozeznáváme několik druhů kompetenčních modelů i přístupů k jejich tvorbě, jež se odvíjí v závislosti na záměru firmy, pro jaký účel byl model vytvořen. Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) v souvislosti s tím rozdělují kompetenční modely do tří typů, které mohou vzniknout v organizacích. Těmito typy jsou:

- model ústředních kompetencí,
- specifický kompetenční model,
- generický kompetenční model.

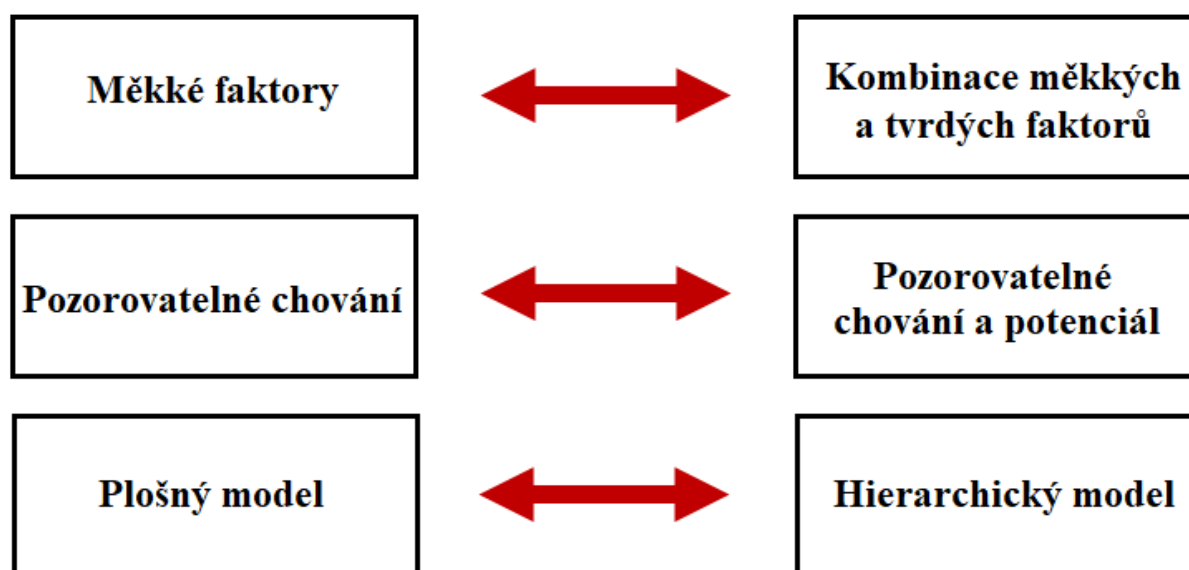
Model ústředních kompetencí je model, který obsahuje kompetence nezbytné a zároveň společné pro všechny pracovníky v organizaci, a to bez ohledu na jejich pozici nebo hierarchii, kterou v organizaci zastávají. Model vychází z cílů, hodnot, vizí a poslání organizace a zahrnuje kompetence související se spoluprací, zlepšováním procesů, dodržováním standardů, norem, jakostí apod., kterými by měli disponovat všichni pracovníci na manažerských pozicích.

Specifický kompetenční model je vytvářen pro konkrétní pracovní pozice, vychází z mnoha specifických informací a výsledkem bývá přesný popis charakteristik chování daného pracovníka. Model je vytvořený za účelem identifikace kompetencí či kvalit pracovníka, které ho činí úspěšnými v konkrétních pozicích dané organizace.

Posledním typem je **generický kompetenční model**. Tento model obsahuje kompetence, jež jsou nezbytné pro vykonávání práce na všech pracovních pozicích a všech organizacích. Obsahuje osvědčený seznam kompetencí pro konkrétní pracovní pozici v organizaci. Nevýhodou modelu je, že postrádá zohlednění jednotlivých specifík konkrétní organizace, která se ho rozhodla implementovat. Model má nižší účinnost, čím je všeobecnější skupina pracovníků, pro které byl sestaven, (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Hroník (2006) člení kompetenční modely podle tří charakteristik, kdy podle tohoto členění může existovat maximálně osm typů kompetenčních modelů, které nám přiblíží následující schéma, viz Obrázek č. 3.6.

Obrázek č. 3.6: Charakteristika kompetenčních modelů



Zdroj: Hroník, 2006, s. 33

3.3.2 Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů

Kompetenční modely můžeme vytvářet směrem od organizace k pracovníkovi, nebo opačně od pracovníka k organizaci. Dle Hroníka (2007a) existují dva přístupy k tvorbě kompetenčních modelů.

Prvním z nich je **sociálně-psychologické východisko**. V tomto přístupu můžeme kompetence rozdělit do tří základních skupin, kterými jsou kompetence řešení problému,

interpersonální kompetence a kompetence sebeřízení Základem tohoto přístupu je, že kompetence organizace jsou tvořeny kompetencemi jednotlivých pracovníků. Sociálně psychologické východisko předpokládá, že kompetence organizace jsou součtem nejdůležitějších kompetencí, tedy kompetencemi jednotlivců.

Druhým přístupem je **strategické východisko**, jež je postaveno na více modelech jako např. teorie positioningu, které má následující kompetence: produktové vůdcovství, zákaznická orientace a provozní dokonalost. Předpokladem je, že organizace si dobře definuje, co je jejím produktem. Tento přístup začíná u představy, že je potřeba nejdříve vytvořit podobu kompetentní organizace a pak teprve je možné z ní odvodit představu o kompetencích pracovníků, kteří organizaci tvoří, (Hroník, 2007a).

Další přístupy k tvorbě kompetenčních modelů jsou např. dle Rothwella a Lindholma (1999 in Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004), kteří je rozdělují do tří možných skupin, a to:

- preskriptivní přístup,
- kombinovaný přístup,
- přístup šitý na míru.

Preskriptivní přístup – neboli také vypůjčený přístup znamená, že se manažeři v organizaci rozhodli využít (zapůjčit) již vytvořený kompetenční model. Jedná se tedy o finančně i časově úspornější přístup, než je tomu u kompetenčních modelů, které jsou šity na míru. Výhodou těchto modelů je, že vznikly na základě výzkumu, které potvrdily jejich spolehlivost v době a prostředí, kdy byly vytvořeny. Avšak tento přístup nese i značnou nevýhodu, kdy nese riziko, že nebudou zohledněny určitá specifika dané firmy, nemusí podporovat organizační hodnoty, strategie, kulturu ani tržní podmínky. Aby byl tento přístup efektivní, je potřeba splňovat následující tři podmínky:

- 1) Použitý model byl implementován v organizačním prostředí s obdobnými parametry, jako např. typ a velikost podniku, druh organizační struktury, strategie aj.
- 2) Organizace potřebuje získat v krátkém období základní přehled o požadavcích na zaměstnance a potřebách jejich rozvoje.
- 3) Odpovědní pracovníci za realizaci kompetenčních modelů si jsou vědomi omezení a rizik spojených s použitím „vypůjčeného“ modelu a podle toho přizpůsobují svá rozhodnutí, (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004; Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

Kombinovaný přístup – při zvolení tohoto přístupu si organizace „vypůjčí“ již vytvořený kompetenční model a následně ho přizpůsobí vlastním individuálním specifikům. Přizpůsobování modelu probíhá zpravidla uplatněním méně náročných metod, a to takovým způsobem, aby byly zachyceny rozdíly mezi přejímaným modelem a specifiky organizace. Tento přístup je zejména vhodný, jestliže je potřeba vybírat z obsáhlejšího množství kompetencí, jež jsou důležité v rozlišení nadprůměrných pracovníků, nebo je potřeba upřesnit behaviorální popis jednotlivých kompetencí z převzatého modelu, aby kompetence odpovídaly konkrétním pracovním pozicím v organizaci. Kombinovaný přístup je většinou využíván nadnárodními společnostmi, které potřebují upravit kompetenční modely pro lokální prostředí, (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004).

Přístup šitý na míru – je přístup, kdy si organizace vytvářejí vlastní kompetenční model. V tomto přístupu již nedochází k práci s předem známými a definovanými kompetencemi, ale dochází k novému mapování organizace a identifikaci projevů chování, které zajišťují nadstandardní výkon na určité pracovní pozici. Tento přístup je časově i metodologicky náročnější, avšak vytváří spolehlivý a pevný základ pro přijímání důležitých personálních rozhodnutí, spojených např. s restrukturalizací či jinými postupy zaměřenými na zefektivnění fungování organizace, (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004).

Každý z těchto výše uvedených přístupů má své klady i zápory. Konkrétní volba závisí na záměru organizace, její vizi a strategiích, ale také na tom, kolik financí a času můžeme do tvorby kompetenčního modelu organizace investovat. Důležité je, aby manažeři zodpovědní za realizaci kompetenčních modelů měli k dispozici jasně definovaná očekávání od projektu, znali všechny výhody, ale i omezení, které mohou přinášet jednotlivé přístupy k modelování kompetenčních modelů.

3.3.3 Tvorba kompetenčního modelu

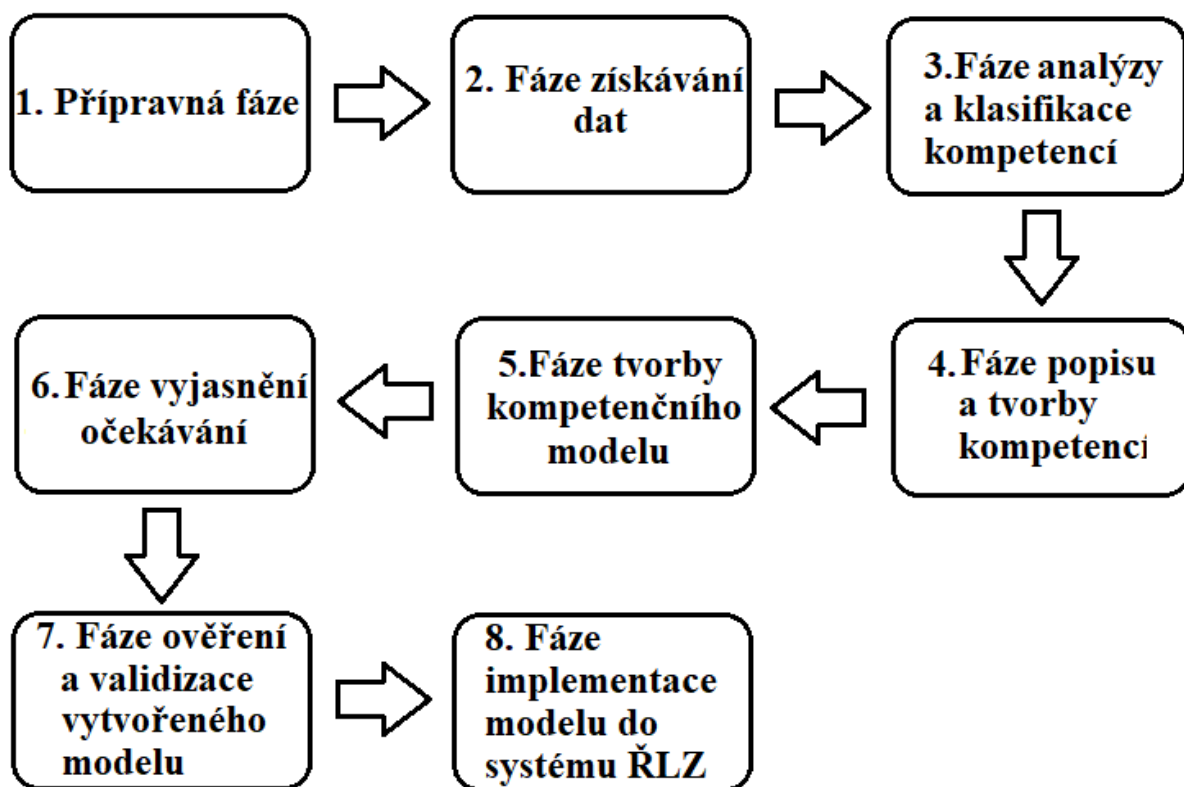
Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, existuje několik přístupů k tvorbě kompetenčních modelů. Organizace může převzít již vytvořený obecný kompetenční model, může ho modifikovat k vlastním specifikům anebo si jej vytvořit přímo na míru. Ať se rozhodne pro kterýkoliv přístup, je vhodné vytvořit kompetenční model nejprve pro některé pracovní pozice, které jsou v dané organizaci klíčové nebo ho aplikovat pilotně pouze v určitých částech organizace, (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

Proces tvorby kompetenčního modelu můžeme rozdělit celkem do osmi fází:

1. přípravná fáze,
2. fáze získávání dat,
3. fáze analýzy a klasifikace kompetencí,
4. fáze vyjasnění očekávání,
5. fáze tvorby kompetenčního modelu,
6. fáze popisu a tvorby kompetencí,
7. fáze ověření a validizace vytvořeného modelu,
8. fáze implementace modelu do řízení lidských zdrojů, (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004; Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

Jednotlivé fáze jsou také zobrazeny ve schématu níže, viz Obrázek č. 3.7.

Obrázek č. 3.7: Fáze tvorby kompetenčního modelu



Zdroj: Upraveno dle Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 258

1) Přípravná fáze

Tato fáze předchází samotné identifikaci kompetencí. Hlavním cílem přípravné fáze je identifikace klíčových pracovních pozic, pro které budou kompetenční modely realizovány. Dále pak uvědomit si a získat informace o cílech, strategiích a kritických faktorech úspěchu podniku a porozumět organizační struktuře podniku. Přípravná fáze tedy slouží k získání, co největšího množství informací, které pak využijeme k volbě vhodné metody a postupu pro samotnou identifikaci kompetencí, (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

Dle Kováce (2009) tvoří hlavní výstup strukturovaný dotazník, rozhovory s manažery na klíčových pozicích a studium vnitropodnikových materiálů. Jako hlavní cíle pak Kovács (2009) uvádí:

- porozumět organizační struktuře podniku, podnikatelským cílům a procesům,
- získat a prostudovat popisy procesní odpovědnosti a pravomoci,
- identifikovat klíčové pozice na horizontální i vertikální úrovni řízení.

2) Fáze získávání dat

V této fázi se zaměřujeme na využívání metod a technik, jež slouží ke sběru dat pro samotnou identifikaci kompetencí. Dle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016) je smyslem této fáze získat podrobné informace o pracovních pozicích či rolích, jež jsou aktuálně vykonávány nebo se předpokládá, že v budoucnu budou vykonávány a pro které budou kompetenční modely realizovány.

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) uvádí celkem šest zdrojů a technik získávání dat, které se využívají k identifikaci kompetencí a tvorbě kompetenčních modelů. Mezi těchto šest zdrojů modelů patří:

- rozhovor,
- panely expertů,
- průzkumy,
- databáze kompetenčních modelů,
- analýza pracovních úkolů nebo funkcí,
- pozorování.

Pozorování

Dle Kubeše, Spillerové a Kurnického (2004) je pozorování vhodným doplňkem k ostatním technikám, jelikož umožňuje lepší pochopení údajů, které jsou získány jinou metodou. Nezbytnou podmínkou úspěšného pozorování je přítomnost školeného pozorovatele. Při pozorování je také nezbytné plánování; co budeme pozorovat, na co se zaměřit, jakou formu zvolíme a jak často a v jaké délce bude pozorování probíhat, (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

Rozhovor

Tato metoda patří mezi jednu z nejvíce flexibilních technik získávání informací a dat. Tato metoda umožňuje pružně reagovat na nepředvídané aspekty a jemné detaily, které mohou vzniknout v průběhu rozhovoru.

Techniku rozhovoru s cílem analyzovat minulé události nazýváme anglickým pojmenováním Behavioural Events Interview, ve zkratce BEI. Tento typ rozhovoru je založen na myšlence, že minulé chování jedince může předpovědět chování budoucí. BEI technika se zaměřuje nejen na běžný popis události, ale i na osobnost dotazovaného a kognitivní styl. Dotazovaný vypráví krátké příběhy, které popisují konkrétní chování, jednání a myšlení nejen v každodenních situacích, ale i v těch závažných a kritických, (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

Panel expertů

Tato technika se zpravidla skládá z nadřazených analyzované pozice, expertů v oboru nebo externích konzultantů v oblasti řízení lidských zdrojů. Technika slouží ke generování projevů chování, potřebného k průměrnému nebo i postačujícímu výkonu. Získané charakteristiky se klasifikují a experti pak z prvotních materiálů vytvářejí různé kombinace tak, aby byl materiál vícenásobně nezávisle posouzen. Další možností je, že skupina expertů upraví charakteristiky do formy dotazníku a ty jsou pak dále posuzovány druhou skupinou dalších expertů, (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004).

Stejně jako při výběru přístupu k tvorbě kompetenčních modelů i zde při výběru jednotlivých technik má vliv především záměr projektu, finanční i časové možnosti. Dále také zkušenosti osob, které jsou zainteresovány do realizace kompetenčních modelů.

3) Fáze analýzy a klasifikace kompetencí

Tato fáze je charakteristická zpracováním dat a informací získaných v předchozích fázích. Jedná se o zpracování velkého množství záznamů, přepisů rozhovorů, pozorování apod. Výstupem této fáze je seznam kompetencí. Jsou to předběžné seznamy kompetencí, které jsou získány na základě seskupení příbuzných projevů chování, který se pak dále testuje na širším vzorku respondentů.

Dle Kubeše, Spillerové a Kurnického (2004) můžeme tuto fázi rozdělit do několika kroků:

- Popsat jednotlivé projevy chování, které odpovídají dané pozici na samostatné listy papíru a zároveň poznačit si také zdroje těchto informací.
- Identifikovat ty informace, které popisují behaviorálně pozorovatelné projevy a aktivity, které popisují aktivity přispívající k úspěšnému nebo neúspěšnému výkonu. Dále pracujeme pouze s informacemi, které mohou být zdrojem pro tvorbu kompetenčních modelů.
- Zařadit jednotlivé výroky do kompetenčních témat, které se pak dále analyzují za účelem vytvoření homogenních celků.
- Na závěr je potřeba získané kompetence ověřit na větším vzorku respondentů, čímž získáme informace o potřebnosti daných projevů, nebo i celých kompetencí pro danou pozici.

Kovács (2009) navrhuje v této fázi rozdílný postup. Při analýze a klasifikaci kompetencí popisuje následující kroky:

- Nejprve je potřeba vytvořit seznam neboli databázi všech potřebných kompetencí k výkonu dané pracovní pozice.
- Z tohoto seznamu je vytvořen dotazník, kde pomocí bodové stupnice respondenti přiřazují body podle toho, jak jsou určité dovednosti a znalosti potřebné k výkonu zkoumané pozice. Dle Kováče (2009) je také vhodné umožnit respondentům doplnit případné další kompetence, které nebyly v databázi uvedeny, ale považují je za potřebné k danému výkonu.
- Následně po vyhodnocení dotazníku je potřeba vytvořit soubor informací, jež zahrnují pouze ty kompetence, které respondenti zvolili za důležité, či potřebné k výkonu pracovní pozice.
- Posledním krokem této části je vytvoření předběžného kompetenčního modelu ve formě náčrtu, jež je prezentován manažerům, kteří se k tomuto modelu vyjádří a navrhnou případné finální změny.

4) Fáze popisu a tvorby kompetencí

V této fázi už dochází k propracování charakteristiky kompetence, aby co nejpřesněji vystihovala a srozumitelně popisovala chování, které ji charakterizuje. Dále je potřeba pojmenovat a vytvořit stupnici jejich projevů dle stupně jejich rozvoje. Stupnice zpravidla začíná u negativních projevů chování, přes slabě rozvinutou úroveň až k projevům svědčícím o vysoké úrovni rozvoje kompetence. Abychom mohli kompetenci a stupnici správně využívat, musíme dodržovat následující principy; používat jednoduchý a srozumitelný jazyk bez dvojznačností, najít kompromis mezi úrovní všeobecností a konkrétností a nepoužívat název kompetence v jejím popisu, (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Pro popis úrovní kompetencí je také možné využít databázi centrálních kompetencí, která je součástí projektu Národní soustavy povolání, (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

5) Fáze tvorby kompetenčního modelu

Výstupem této fáze je zpracování předběžného kompetenčního modelu. Podle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016) je nutné nejprve zjistit, které kompetence mají největší význam pro danou pozici, což znamená určit stupeň důležitosti kompetence. Také je nutné přidělit jednotlivým kompetencím cílové hodnoty, jež udávají očekávanou úroveň kompetence pro danou pracovní pozici. Nejčastější způsob získání těchto informací je prostřednictvím dotazníků s popisem jednotlivých úrovní kompetencí a stupnicí důležitosti.

6) Fáze vyjasnění očekávání

V této fázi se pomocí diskuze vyjasňují rozdílnosti v pohledu na důležitost zvolených kompetencí. Nezbytnou součástí je i odsouhlasení navržených stupňů důležitosti a úrovní kompetencí. Poté jsou vytvořeny kompetenční modely pro analyzované pracovní pozice, (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

7) Fáze ověření a validace vytvořeného modelu

V této předposlední fázi se ověřuje funkčnost kompetenčního modelu, zda skutečně popisuje takové chování, které mají zaměstnanci s nadprůměrnými výkony a zda ho můžeme použít v praxi. Ptáme se tedy na otázku, zda se můžeme spolehnout na vytvořený kompetenční model při výběru, hodnocení, vzdělávání a rozvoji pracovníků. Při tomto postupu přetvoříme jednotlivé popisy chování, které charakterizují jednotlivé kompetence do podoby otázek v dotazníku. Analýzou dat pak získáme odpověď na to, zda dotazník zařadil pracovníky do správných kategorií a s jakou přesností, (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

8) Fáze implementace kompetenčního modelu do systému řízení lidských zdrojů

Výstupem poslední fáze je příprava využívání kompetenčního modelu v praxi, tedy implementace do systému řízení lidských zdrojů v organizaci.

3.3.4 Funkční kompetenční model

Funkční kompetenční model je takový, který nám nepřináší komplikace, ale pomáhá. Dle Hroníka (2007a) by funkční kompetenční model měl splňovat následující atributy:

- **propojující** – vytváří propojení, mosty, navazuje na strategii společnosti personální strategii, a i na jednotlivé personální činnosti,
- **uživatelsky přátelský** – je vytvořen především pro manažery a podřízené, kteří jsou hlavními uživateli, nikoliv pro specialisty na realizaci kompetenčních modelů, měl by obsahovat maximálně 12 kompetencí,
- **jednotný** – napříč celou organizací, měl by sjednocovat jazyk v organizaci přirozeným způsobem,
- **široce využitelný** – poskytuje základ pro vytvoření integrovaného systému řízení (od výběru až po hodnocení pracovníků),
- **sdílený** – není předložen jako hotový, byl vytvořen shora i zdola, je důležité, aby se jeho uživatelé na jeho tvorbě podíleli.

Přínosy funkčního kompetenčního modelu jsou shrnuty v následující tabulce, viz Tabulka č. 3.1.

Tabulka č. 3.1: Výhody funkčního kompetenčního modelu

HR	Manažeři	Organizace	Zaměstnanci
Základní nástroj HRM propojující personální činnosti (výběr, hodnocení, rozvoj a odměňování)	Účinný a jednoduchý nástroj řízení výkonnosti a hodnocení pracovníků	Návaznost na strategii organizace	Porozumění potřebám organizace
Cílenější komunikace s klienty (manažery)	Jasný obsah zpětné vazby	Jednota řízení, společný jazyk	Jasně sdělení očekávaného chování
Vyšší profesionalita a propojení s businessem	Zvýšení výkonnosti přirozenou cestou	Benchmarking a organizační rozvoj	Doporučení pro individuální rozvoj

Zdroj: Hroník, Vedralová a Horváth, 2008, s. 51

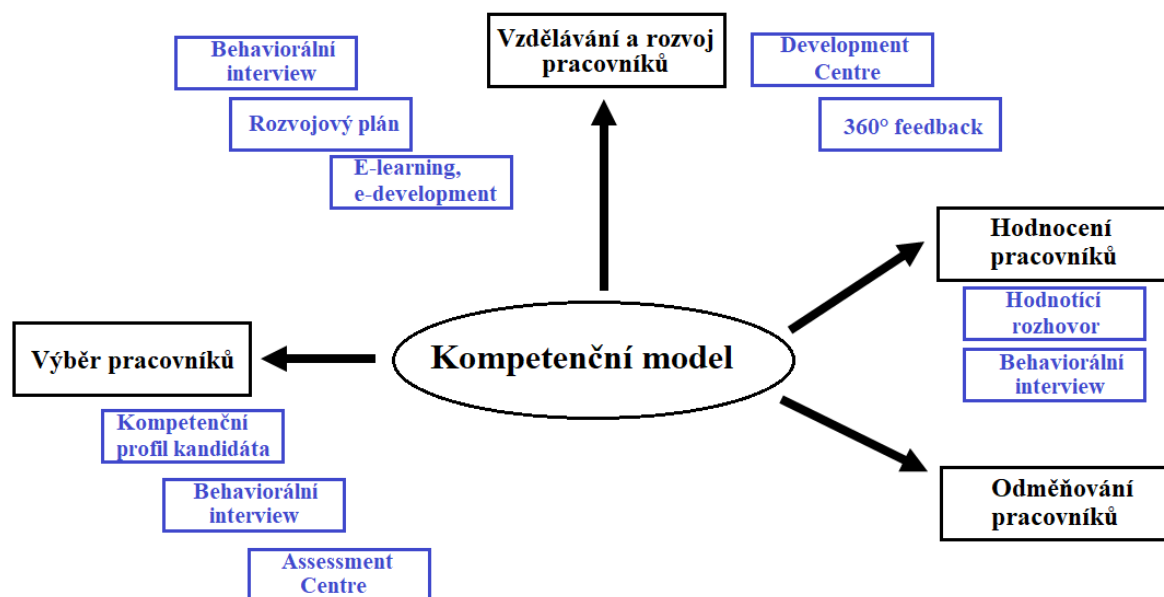
3.3.5 Využití kompetenčního modelu

Kompetenční modely mají důležitou roli v téměř každém procesu řízení lidských zdrojů, a to především výběru, vzdělávání, rozvoji a hodnocení zaměstnanců. Hroník, Vedralová a Horváth (2008) uvádí, že „kompetenční model slouží nejen jako nástroj pro vertikální, ale i horizontální integraci. V ní vytváří společný výkladový rámec pro nejvýznamnější personální činnosti“, viz Obrázek č. 3.8. Těmito činnostmi jsou:

- výběr pracovníků,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků,
- odměňování pracovníků,
- plánování a řízení kariéry.

Další možnosti využití uvádí Kovács (2009) v případě manažerských kompetencí jako např.: sebehodnocení manažerských profilů k řízení procesů, navrhování programu školení, zaměření na rozvoj a hodnocení výkonnosti, zpracování popisu práce, analyzování potřeb manažerského rozvoje, řízení kariéry atd.

Obrázek č. 3.8: Uplatnění kompetenčního modelu



Zdroj: Zdroj: Hroník, 2007a, s. 70

4. Charakteristika organizace

V této kapitole diplomové práce se budeme zabývat stručnou charakteristikou společnosti Prosperplast, kde na vybrané pracovní pozice budou vytvářeny kompetenční modely.

Společnost Prosperplast patří v Polsku i Evropě k předním výrobcům umělohmotných produktů pro dům a zahradu. Svou výrobu zaměřuje zejména na květináče, kompostéry, palisády, konve na vodu, lopaty, boxy na nářadí a v neposlední řadě na výrobky pro děti jako např. sánky, boby apod.

Mateřská společnost Prosperplast Sp. z o.o. sídlí v Polsku, své dvě dceřiné společnosti má v České republice a Německu, které působí jako logistická centra pro daná území.

Firma disponuje vlastním týmem kreativních návrhářů i vlastním transportem a většinu svých produktů vyrábí na individuální objednávku tuzemských nebo zahraničních obchodních řetězců.

4.1 Historie společnosti

Výrobní společnost Prosperplast byla založena bratry Pavlem a Markem Mrózkovými v roce 1993 v polských Buczkowicích.

V první fázi existence se firma s pomocí několika prvních zaměstnanců soustředila výhradně na výrobu umělohmotných květináčů.

S rostoucím zájmem ze strany zákazníků, zvyšujícími se potřebami trhu a růstem konkurence se společnost rozhodla k rozšíření sortimentu o další produktové řady, kterými byly lopaty na sníh, produkty pro děti a DIY výrobky. Postupem času se stále více rozšiřoval nabízený sortiment a s tím i technické a technologické vybavení, počet zaměstnanců i výrobní a skladovací plochy. Nyní má Prosperplast v Polsku čtyři výrobní a logistické komplexy a zaměstnává téměř tisíc zaměstnanců. Své působení rozšířila pomocí dceřiných poboček do Německa a České republiky.

Pro společnost Prosperplast je klíčový kontinuální vývoj, modernizace a flexibilita. Díky tomu se těší rostoucímu zájmu zákazníků nejen z celé Evropy, ale také z USA, Austrálie, Nového Zélandu, či Jihoafrické republiky.

4.2 Hlavní cíle a vize společnosti

Hlavními cíli firmy Prosperplast je patřit mezi světové leadery výrobců umělohmotných produktů, dodávající výrobky ve vysoké kvalitě, dále pak stále rostoucí dynamický rozvoj a neustále nové investice.

Mezi hlavní přidané hodnoty výrobního programu značky Prosperplast patří silný důraz na originální a funkční design, variabilitu jednotlivých produktových značek a respekt k přírodě za využívání technologií šetrných k životnímu prostředí a zaměření na trvale udržitelný rozvoj.

Mezi silné stránky organizace patří mimo jiné také flexibilita, kdy je Prosperplast schopen dodávat na trh nejen produkty sériové výroby, ale také vyrábět na zakázku specifické produkty pro dané zákazníky. Příkladem těchto produktů mohou být např. plastové sedačky do sportovních hal a stadiónů.

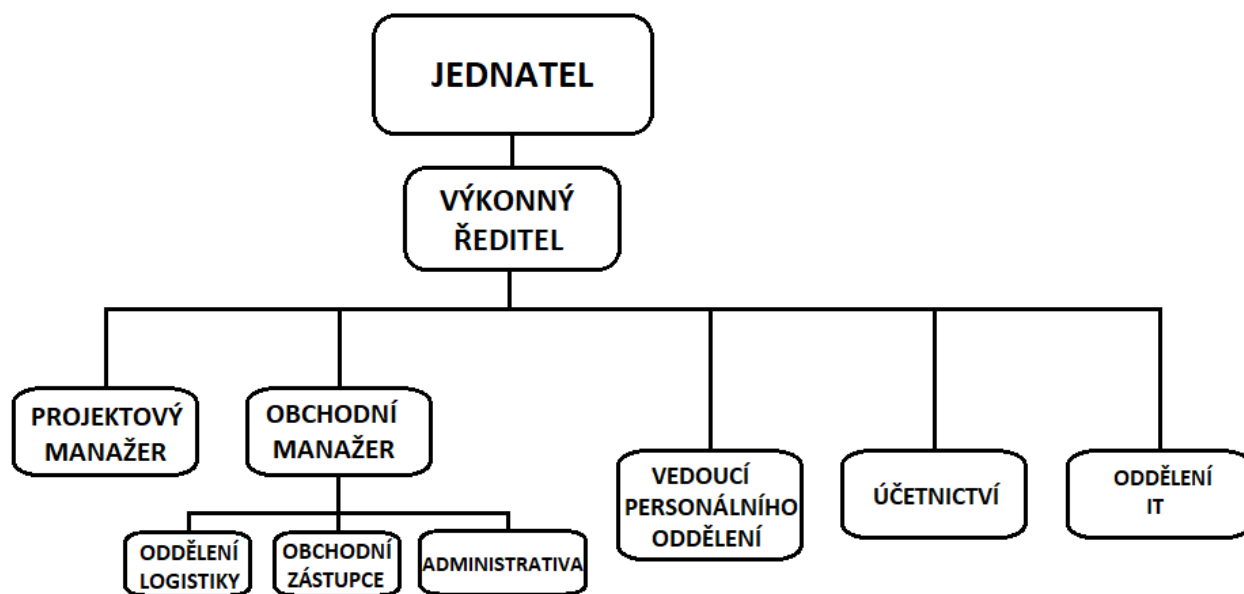
Nedílnou součástí je také marketing a komunikace. Společnost Prosperplast se pravidelně účastní renomovaných mezinárodních veletrhů, klade silný důraz na řízené PR a svým zákazníkům nabízí propracovaný systém podpory prodeje, (Prosperplast, online, 2016).

V následující části diplomové práce se budu již zabývat dceřinou společností Prosperplast s.r.o., která působí jako logistické centrum pro zajišťování poptávky v České republice a na Slovensku.

4.3 Organizační uspořádání

Hierarchické uspořádání vztahů mezi jednotlivými pracovními pozicemi vychází z maticové organizační struktury. Na vrcholu organizace je jednatel společnosti, který zaštiťuje všechny tři pobočky, které sídlí v Polsku, České republice a Německu. Jednateli se zodpovídá výkonný ředitel, který má na starost chod mateřské společnosti a je za ni zodpovědný. Přímými podřízenými výkonného ředitele je projektový manažer, obchodní manažer, vedoucí personálního oddělení a účetní. Společnost disponuje v současné době dvěma obchodními zástupci, jenž jsou přímo podřízeni obchodnímu manažerovi. Základní schéma organizační struktury je znázorněno v následujícím obrázku (Obrázek č. 4.1).

Obrázek č. 4.1: Organizační struktura podniku



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

5. Metodika tvorby kompetenčních modelů

V následující části diplomové práce se budeme zabývat identifikací kompetencí zvolených pracovních pozic, tvorbou návrhů konkrétních kompetenčních modelů a na závěr vyplývajícími návrhy a doporučení k aplikaci kompetenčního modelu.

Hlavním krokem při tvorbě kompetenčního modelu bude identifikace a určení úrovně takových kompetencí, které povedou k vysokému výkonu pracovníka. Tato identifikace kompetencí je tvořena jednotlivými fázemi, jež jsou uvedeny v teoretické části, konkrétně v kapitole 3.3.3 *Tvorba kompetenčního modelu*. Z důvodu zjednodušení a systematičnosti práce jsou určité fáze spojeny do jedné nebo se prolínají do jiných fází.

V **přípravné fázi a fázi získávání dat** budeme vycházet z informací získaných ve 4. kapitole, kde jsou uvedeny základní informace o organizaci a organizační struktuře. Dále pomocí vyhodnocených rozhovorů metodou BEI s projektovým manažerem a obchodními zástupci, analýzy pracovních míst získaných z interních materiálů a analýzy pracovní pozice z katalogu NSP budou vytvořeny typové karty s popisem pracovních pozic, činností, odpovědností apod. pro obě zkoumané pracovní pozice. Ve druhé fázi – **analýza a klasifikace kompetencí** dojde ke zpracování těchto informací, kdy výstupem bude seznam kompetencí. Pomocí dotazníku budou určeny důležité kompetence pro vykonávání pracovní pozice, se kterými budeme dále pracovat. Tyto dovednosti a znalosti budou v případě podobnosti sloučeny a definitivně pojmenovány. Ve **fázi popisu a tvorby kompetencí** budou potřebné kompetence rozděleny do několika kompetenčních témat a každá kompetence bude popsána pomocí typických projevů chování a pracovních činností, u kterých se dané kompetence projevují. Na závěr této fáze budou vytvořeny popisy úrovní jednotlivých kompetencí. Ve fázi tvorby kompetenčního modelu dochází k vytvoření zjednodušených kompetenčních modelů, které tvoří obecný přehled celého modelu pro pozici projektového manažera a obchodního zástupce. Doplněním cílových hodnot požadované úrovně pomocí dotazníkového šetření a významnosti kompetencí budou vytvořeny kompetenční modely ve výsledné podobě. V poslední **fázi ověření a validizace modelu** bude vytvořen návrh dotazníku pro 360° zpětnou vazbu pro pozici projektového manažera, který bude sloužit jako ukázka způsobu ověření modelu.

V poslední části budou popsány návrhy a doporučení pro aplikaci modelu v organizaci.

5.1 Přípravná fáze a fáze získávání dat

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, v této fázi je důležitá identifikace klíčových pracovních pozic, pro které budou tyto kompetenční modely sestaveny a získání informací, jež pomohou porozumět organizační struktuře.

Hlavními zdroji a technikami získávání dat, které byly použity k identifikaci kompetencí a tvorbě kompetenčních modelů jsou:

- analýza interních dokumentů organizace, popis pracovního místa,
- analýza webových stránek společnosti,
- analýzy pracovních pozic uvedených v katalogu NSP,
- rozhovory metodou BEI s projektovým manažerem a obchodními zástupci,
- dotazníková šetření.

Jelikož kompetenční modely budou vytvořeny na již zavedené pracovní pozice v organizaci, patří mezi hlavní techniky právě již zmiňované interní dokumenty a webové stránky společnosti. Během analýzy interních dokumentů bylo zjištěno, že v organizaci se doposud kompetenční modely nevyužívaly a modely tedy budou zpracovány směrem od jedince ke kompetentní organizaci, což znamená, že kompetence organizace jsou tvořeny kompetencemi jednotlivých pracovníků.

Kompetenční modely budou vytvářeny podle kombinovaného přístupu, kdy při tvorbě budeme vycházet z již vytvořených kompetenčních modelů, uvedených v katalogu NSP, které budou pak následně, podle analýzy interních dokumentů a dat získaných z předloženého dotazníku, přizpůsobovány vlastním individuálním specifikům organizace.

5.1.1 Popis pracovní pozice projektového manažera

V této podkapitole si nejdříve popíšeme podrobněji první z pracovních pozic, pro kterou bude vytvářen kompetenční model; touto pozicí je projektový manažer.

Projektový manažer je pracovník, který je pověřený vedením projektu. Zodpovídá za plánování, organizování, řízení a kontrolu realizace projektu tak, aby bylo dosaženo stanovených projektových cílů, a to ve stanoveném termínu a v rámci stanoveného rozpočtu

projektu. V rámci projektu provádí řízení rizik a řízení jakosti. Řídí tým lidí, deleguje úkoly a kontroluje jejich plnění. Své úkoly plní prostřednictvím týmu nebo jiných oddělení. Sestavuje realizační tým a zabezpečuje rozvoj členů týmu.

Pro zpracování kompetenčního modelu je potřeba zjistit kompetence, které jsou pro danou pozici nejdůležitější. K tomuto účelu slouží popis pracovní pozice dostupný z interních materiálů společnosti, doplněné o informace z katalogu NSP. Tyto údaje byly pro větší přehlednost upraveny do následující tabulky, viz Tabulka č. 5.1. Tato tabulka je rozdělena do dvou částí; pracovní vztahy a kvalifikační předpoklady, které jsou pak dále rozděleny.

Jak můžeme vidět z typové karty pracovní pozice, projektový manažer je v organizaci přímo podřízený výkonnému řediteli. Nemá pod sebou přímé podřízené, ale zodpovídá za všechny členy týmu, kteří pod něj spadají.

Tabulka č. 5.1: Popis pracovní pozice – projektový manažer

Popis pracovní pozice	
Pracovní vztahy	
Název pracovní pozice	Projektový manažer
Přímý nadřízený	Výkonný ředitel
Podřízení	Bez přímých podřízených, v rámci vedení projektu nadřízený všem členům týmu

Kvalifikační předpoklady	
Min. požadované vzdělání	ukončené vysokoškolské vzdělání v oboru ekonomika a management nebo oboru systémové inženýrství
Praxe	minimálně 3 roky praxe
Osobnostní rysy	schopnost týmové práce, pracovní styl orientovaný na dosažení výsledku, ochota k vysokému pracovnímu nasazení, ochota k přebírání osobní odpovědnosti za vlastní rozhodnutí, flexibilita, plánování a organizování práce, zvládání zátěže, kreativita
Znalosti	dobré komunikační schopnosti aktivní znalost anglického jazyka na komunikativní úrovni počítačová způsobilost, uživatelská znalost práce s PC ekonomické a právní povědomí

Odpovědnost, pravomoci	řízení projektu ve všech jeho fázích (inicializace, plánování, realizace, monitoring a reporting, prezentace výstupů, vyhodnocení a uzavření) stanovení časového a finančního plánu realizace projektu sestavení, vedení a řízení projektového týmu analýza a řízení rizik a příležitostí v projektu koordinace a spolupráce při tvorbě vstupních analýz předmětu a cílů projektu řízení a kontrola kompletní dokumentace k projektu jednat za organizaci směrem navenek příprava projektového plánu tvorba vstupních analýz
Přehled pracovních činností	související s projektem
	tvorba záměru a cíle projektu plánování, realizace, monitoring, kontrola a uzavření vyhodnocování projektu tvorba průběžné a závěrečné zprávy sestavení týmu
	vzhledem k týmu
	plánování, sestavení a výběr nových členů organizování práce školení kontrola docházky, plnění úkolů
	související s činnostmi v organizaci
	příprava podkladů sestavování analýz

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů a katalogu NSP

5.1.2 Popis pracovní pozice obchodního zástupce

Druhá pracovní pozice, pro kterou budou identifikovány jednotlivé kompetence a vytvořen kompetenční model je obchodní zástupce. Stejně jako u projektového manažera, tak i u obchodního zástupce je uvedena pro lepší přehlednost tabulka, viz Tabulka č. 5.2, kde jsou popsány pracovní vztahy v organizaci a kvalifikační předpoklady pro vykonávání pozice. Tato část se skládá z minimálního požadovaného vzdělání, minimální doby předchozí praxe, osobnostní rysy, potřebné znalosti, odpovědnosti a přehled pracovních činností. Při zpracování popisu pracovní pozice byly tyto údaje čerpány z analýzy interních materiálů organizace a doplněny o další údaje z katalogu NSP.

Obchodní zástupce zajišťuje obchodní činnosti firmy. Komplexně zajišťuje odborné práce v nákupu a odbytu výrobků, zboží nebo služeb podle potřeb firmy, obchodních závazků nebo požadavků odběratelů.

Tabulka č. 5.2: Popis pracovní pozice – obchodní zástupce

Popis pracovní pozice	
Pracovní vztahy	
Název pracovní pozice	Obchodní zástupce
Přímý nadřízený	Obchodní manažer
Podřízení	bez přímých podřízených

Kvalifikační předpoklady	
Požadované vzdělání	Střední vzdělání ukončené maturitní zkouškou
Praxe	minimálně 2 roky praxe
Osobnostní rysy	Vysoká úroveň komunikativních a prezentačních dovedností, schopnost vyjednávat a argumentovat, asertivní jednání, improvizace, schopnost pracovat pod tlakem, flexibilita, výkonost, samostatnost
Znalosti	dobré komunikační a prezentační schopnosti aktivní znalost anglického jazyka na komunikativní úrovni počítačová způsobilost, uživatelská znalost práce s PC marketing a marketingová komunikace obchodní vyjednávání
Odpovědnost, pravomoci	vedení evidence a obchodní dokumentace uzavírání smluv a dohod s partnery obchodní vyjednávání s dodavateli nebo odběrateli reprezentace firmy získávání nových zakázek

Přehled pracovních činností	prodej zboží styk se zákazníky sestavení kalkulace ceny výrobků a služeb prezentace zboží zákazníkům podpora prodeje analýza a segmentace trhu, provádění marketingového výzkumu akvizice nových zákazníků, péči o stávající zákazníky vedení obchodních schůzek poskytování informací o charakteristikách a funkcích zboží
------------------------------------	---

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů a katalogu NSP

5.1.3 Behavioural Events Interview

Pro získání dalších důležitých informací byl proveden rozhovor s držiteli pracovních míst, tedy projektovým manažerem a dvěma obchodními zástupci. Hlavním cílem rozhovoru bylo získat detailní popisy chování pracovníka při výkonu práce. K tomuto účelu byl použita metoda Behavioural Events Interview (BEI), kdy jsme se zaměřovali na zjišťování projevů chování v každodenních, ale i kritických situacích při výkonu práce.

První rozhovor probíhal v předem domluvený termín s projektovým manažerem společnosti. Úvodem jsme si vysvětlili, jak bude rozhovor probíhat, jaká je jeho podstata a cíl. Celý rozhovor byl nahráván na záznamové zařízení. Po předchozí domluvě jsme dotázaného ujistili, že záznam rozhovoru bude použit pouze pro účel zpracování této práce a nebude poskytnut další osobě. Tímto jsme také docílili otevřenější atmosféry během rozhovoru. Základní otázky k tomuto rozhovoru jsou přiloženy v příloze, viz Příloha č.1.

Na začátek rozhovoru byla pracovníkovi předložena otázka týkající se klíčových úkolů, činností, a zodpovědnosti, které jsou spjaty s výkonem pracovní pozice. Dotázaný dostal popis svého pracovního místa a dostal prostor, aby se vyjádřil k uvedeným pracovním činnostem a odpovědnostem, které jsou potřebné při výkonu pracovní pozice a případně doplnil ještě další, které nebyli uvedeny. Tímto jsme si ověřili, že jednotlivé údaje v popisu pracovního místa odpovídají i představám jejich držitele.

V další fázi tohoto rozhovoru jsme přešli k popisu situací, které dotázaný zažil. Pracovník byl vyzván, aby uvedl několik situací, které prověřily jeho dovednosti a schopnosti. Měl se

zaměřit nejen na situace, které skončily úspěšně, ale i na ty, které skončily nezdarem. Dotázaný popisoval, jak tyto situace probíhaly, co bylo k zapotřebí k jejich vyřešení, a jaké dopady měly tyto události na něj i na organizaci.

Na závěr rozhovoru měl dotazovaný za úkol určit, jaké znalosti, dovednosti a projevy chování jsou pro danou pozici důležité, aby dosahoval vysokého výkonu.

Obdobný průběh rozhovoru byl proveden také se dvěma obchodními zástupci, s každým dotázaným jednotlivě.

Každý z rozhovorů trval přibližně čtyřicet minut. Jelikož byly zjišťovány pocity, myšlenky při každodenních i kritických situacích byly používány především otázky typu kdo, kdy, jak aj. Po zpracování všech získaných informací jsme získali potřebné údaje ve formě projevů chování, které tvoří základ pro popis jednotlivých kompetencí uvedených v další fázi této práce.

5.2 Fáze analýzy a klasifikace kompetencí

V této fázi je výstupem seznam neboli databáze kompetencí. Při zpracování této části bylo postupováno tak, jak navrhuje Kovács (2009), tento postup je podrobněji popsán v kapitole 3.3.3.

Prvním krokem této části bylo vytvoření seznamu všech kompetencí, které vyplývají z popisu pracovních pozic projektového manažera a obchodního zástupce, jež jsou potřebné pro výkon práce. Dále jsme také vycházeli z analýzy podnikových materiálů a z rozhovorů s pracovníky na zkoumaných pozicích. Kompetence byly navíc doplněny o další znalosti a dovednosti z katalogu NSP, jež jsou pro tyto pracovní pozice obvyklé. Tyto kompetence jsou shrnuty v následující tabulce, viz Tabulka č.5.3.

Tabulka č. 5.3: Důležitost kompetencí k výkonu zkoumaných pracovních pozic

Kompetence	Projektový manažer	Obchodní zástupce
	Důležitost k výkonu (průměr)	
Efektivní komunikace	3	3,4
Spolupráce	3	2
Kreativita	3,6	2,2
Flexibilita	2,8	3,6
Uspokojování zákaznických potřeb	2	3,8
Samostatnost	3	2,8
Celoživotní učení	1,8	2,2
Aktivní přístup	3,8	3,2
Loajalita	2,8	3,4
Řešení problémů	4	2,8
Zvládání zátěže	4	3,4
Výkonnost	3,6	3
Ovlivňování ostatních	2,6	3,8
Vedení lidí	3,8	1,2
Prodejní dovednosti	0,6	4
Obchodní vyjednávání	0,6	4
Počítačová způsobilost	2	1,6
Ekonomické a právní povědomí	3,2	1,8
Anglický jazyk	3,2	1,8
Další cizí jazyk	2,4	0,4
Time management	3,4	3,2
Znalost marketingu a marketingové komunikace	1,6	2,8
Finanční plánování	3,8	1,6
Provádění analýz	3,6	1,6
Reprezentace firmy	2,4	4
Analýza trhu	1,8	2,8

Zdroj: Vlastní zpracování

Výše uvedený seznam kompetencí byl zpracován do formy dotazníku, kde pomocí bodovací škály měli respondenti možnost přiřadit určitý počet bodů ke každé z pozic, podle toho, jak je určitá dovednost nebo znalost potřebná k výkonu. Dotazník byl předložen pěti respondentům; výkonnému řediteli, obchodnímu manažerovi a samotným držitelům zkoumaných pracovních pozic, a to projektovému manažerovi a dvěma obchodním zástupcům. Respondenti byli vybráni v tomto složení, jelikož jsme chtěli do hodnocení zahrnout člena vedení společnosti, přímého nadřízeného a pracovníky, kteří vykonávají zkoumané pracovní pozice. Jelikož v organizaci projektový manažer a obchodní zástupci

spolupracují na různých projektech, znají pracovní náplň toho druhého a mohou se tedy navzájem hodnotit.

Z tohoto důvodu byla definována stupnice významnosti, která nám ukazuje, jak důležitá je daná kompetence pro úspěšné fungování na dané pracovní pozici. Byla zvolena pěti stupňová bodová škála od 0 do 4 bodů. Označení kompetence 0 znamená, že kompetence pro dosažení vysoké úrovně výkonnosti nemá téměř žádný nebo zcela žádný význam a pracovník ji tedy k výkonu práce nepotřebuje. Naopak nejvyšší stupeň označený číslem 4 znamená, že daná kompetence má rozhodující význam pro dosažení vysoké úrovně výkonnosti. Kompletní stupnice významnosti kompetencí je znázorněna v následující tabulce (Tabulka č.5.4).

Tabulka č. 5.4: Stupnice významnosti kompetencí

Stupnice významnosti	Charakteristika stupně významnosti
0	Kompetence nemá žádný nebo téměř žádný význam pro dosažení vysoké úrovně výkonnosti.
	Pracovník nepotřebuje kompetenci k výkonu pracovní pozice.
1	Kompetence má malý význam pro dosažení vysoké úrovně výkonnosti.
	Pracovník potřebuje kompetenci k výkonu pracovní pozice velmi zřídka .
2	Kompetence má standardní význam pro dosažení vysoké úrovně výkonnosti.
	Pracovník potřebuje kompetenci k výkonu pracovní pozice často .
3	Kompetence má důležitý význam pro dosažení vysoké úrovně výkonnosti.
	Pracovník potřebuje kompetenci k výkonu pracovní pozice každý den .
4	Kompetence má velmi důležitý význam pro dosažení vysoké úrovně výkonnosti.
	Kompetence je pro pracovníka klíčová .

Zdroj: Vlastní zpracování

Po vyplnění dotazníků následovalo vyhodnocení. Přiřazené body významnosti za jednotlivé kompetence jsou zpracovány do tabulky v příloze, viz Příloha č. 2. V této příloze můžeme vidět, jaké body důležitosti přiřadili jednotliví respondenti k daným kompetencím zvlášť pro obchodního zástupce a zvlášť pro projektového manažera.

Přiřazené body byly aritmeticky zprůměrovány pro každou pracovní pozici. Tyto hodnoty jsou uvedeny v předchozí tabulce, viz Tabulka č.5.3.

Dále bylo potřeba oddělit méně důležité kompetence od těch významných, které jsou potřebné pro výkon zkoumané pracovní pozice. Z tohoto důvodu jsme za klíčové dovednosti a znalosti pro danou pracovní pozici určily ty, které mají hodnotu aritmetického průměru

rovno nebo větší číslu tři. Tyto hodnoty jsou v předchozí tabulce zvýrazněny červeně (viz Tabulka č.5.3.) a znamenají, že mají důležitý nebo velmi důležitý význam pro dosažení výborných výsledků na dané pracovní pozici.

Posledním krokem fáze analýzy a klasifikace kompetencí byla úprava těchto klíčových kompetencí a případně pro ně vytvořit specifické pojmenování. V případě podobnosti dovedností a znalostí byly tyto kompetence sloučeny, jelikož jejich projevy chování byly podobné a bylo tedy možné k nim přiřadit obdobné pracovní činnosti. Dalším důvodem ke snížení počtu kompetencí bylo také dodržení základního pravidla funkčního kompetenčního modelu, jelikož jak uvádí Hroník (2007a), jedno z hlavních kritérií funkčního kompetenčního modelu je jeho uživatelská nenáročnost, kdy doporučuje, aby v modelu bylo použito maximálně dvanáct kompetencí. Finální kompetence jsou uvedeny v následující tabulce (Tabulka č.5.5).

Tabulka č. 5.5: Klíčové kompetence k výkonu zkoumaných pracovních pozic

Rozhodující kompetence pro zkoumané pracovní pozice	
Projektový manažer	Obchodní zástupce
Efektivní komunikace	Efektivní komunikace
Spolupráce	Flexibilita
Kreativita	Orientace na zákazníka
Samostatnost	Aktivní přístup
Aktivní přístup	Loajalita
Řešení problémů	Zvládání zátěže
Zvládání zátěže	Výkonnost
Výkonnost	Ovlivňování ostatních
Vedení lidí	Prodejní dovednosti
Ekonomické a právní povědomí	Obchodní vyjednávání
Anglický jazyk	Plánování a organizování
Plánování a organizování	—

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3 Fáze popisu a tvorby kompetencí

Stěžejním bodem této fáze je vypracování charakteristik kompetencí, jež jsou uvedeny v předchozí tabulce (Tabulka č.5.5) takovým způsobem, aby co nejpřesněji vystihovaly a popisovaly charakteristické chování a projevy. Pro lepší přehlednost budou tyto kompetence rozděleny do tzv. kompetenčních témat, jimiž jsou manažerské, interpersonální a technické kompetence.

Manažerské kompetence jsou ty znalosti a dovednosti vztahující se především k sobě samému a k organizaci. Jsou tvořeny zejména tou složkou chování, které se nesnadno získává a rozvíjí. **Interpersonální kompetence** jsou potřebné zejména, kdy zaměstnanec přichází do kontaktu s lidmi, jsou tedy potřebné pro budování vztahů a efektivní komunikaci. V neposlední řadě uvedeme **technické kompetence**, které popisují více specializované vědomosti a dovednosti pro výkon specifických pracovních pozic. Jsou tedy tvořeny souborem dovedností vycházejících z určité funkční pozice.

Podrobnější charakteristika výše zmiňovaných druhů kompetencí je uvedena v teoretických východiscích kompetencí, konkrétně v kapitole 3.1.1 *Členění kompetencí*.

V další části této fáze bude vytvořena pětibodová stupnice charakterizující úrovně kompetencí a následně pak konkrétní popisy úrovní za použití databáze NSP.

5.3.1 Tvorba charakteristik kompetencí

Jak již bylo zmíněno v předchozí podkapitole, následující charakteristiky kompetencí pro zvolené pracovní pozice jsou rozděleny do tří kompetenčních témat. Ke každé kompetenci jsou uvedeny projevy chování, které ji charakterizují. Při tvorbě popisu bylo vycházeno především z informací získaných z rozhovoru metodou BEI s držiteli pracovních pozic a dále pak z interních materiálů organizace a popisu pracovních pozic, které představují přehled požadavků na pracovníka, tzn. za jaké aktivity bude zodpovědný, jaké má pravomoci apod. a v neposlední řadě z databáze NSP. Z katalogu NSP bylo vycházeno z typových karet pro pozice projektového manažera a obchodního zástupce. Tyto karty obsahovaly přehled pracovních činností, měkkých kompetencí, obecných a odborných znalostí a dovedností pro výkon pracovní pozice. Za použití těchto zdrojů byly dále definovány takové projevy chování, které podporují vynikající výkony na dané pozici, dosažení stanovených cílů a tím i úspěch na této pozici. Takto zpracované charakteristiky kompetencí slouží zejména pro sjednocení chápání toho, jaké projevy jsou od pracovníka očekávány.

5.3.2 Charakteristika kompetencí pro pozici projektového manažera

V této podkapitole jsou zpracovány nezbytné kompetence na pozici projektového manažera do tabulky (viz Tabulka č.5.6), které jsou, jak již bylo zmíněno v předchozím textu, rozděleny do tří kompetenčních témat. Ke každé kompetenci jsou uvedeny typické projevy chování a pracovní činnosti projektového manažera, které se vážou k dané kompetenci. Do **manažerských kompetencí** byly zařazeny kompetence plánování a organizování, vedení lidí, řešení problémů výkonnost a aktivní přístup. Do druhého kompetenčního tématu, kterými jsou **interpersonální kompetence**, řadíme efektivní komunikaci, spolupráci, kreativitu, samostatnost a zvládání zátěže. Mezi poslední, **technické kompetence**, patří znalost anglického jazyka a ekonomické a právní povědomí.

Tabulka č. 5.6: Popis kompetencí na pozici projektového manažera

Manažerské kompetence		
Kompetence	Projevy chování	Pracovní činnosti
Plánování a organizování	Plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány a potřebami okolí.	Pracovník má na starost řízení projektu ve všech jeho fázích, stanovuje časový a finanční plán realizace projektu, kontroluje dodržování harmonogramu prací.
	Organizuje činnost svou a je schopen účinně zorganizovat činnost druhých.	
	Plánuje potřebné zdroje i jejich efektivní využití a čas.	
	Vyhodnocuje naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná. Pracuje s rizikem.	
Vedení lidí	Jednoznačně přebírá zodpovědnost za skupinový výkon i v případě neúspěchu.	Pracovník sestavuje, vede a řídí přidělený projektový tým, deleguje činnosti na členy týmu, otevřeně informuje a zapojuje členy týmu do řízení úkolů, motivuje je k aktivnímu zapojení.
	Zodpovědnost za skupinový výkon vnímá jako základní manažerskou roli.	
	Cíleně věnuje pozornost zlepšování a rozvoji podřízených.	
	Snaží se, aby všichni členové týmu pochopili a ztotožnili se se skupinovým cílem.	
	Analyzuje úspěšný i neúspěšný výkon a navrhuje opatření.	
Řešení problémů	Přistupuje k řešení problému aktivně a samostatně.	Pracovník systematicky analyzuje a řídí rizika a příležitosti v projektu, podporuje motivující prostředí pro řešení problémů.
	Dokáže najít a definovat podstatu i u složitějších problémů.	
	Dává prostor týmu, aby se k problému vyjádřili a navrhli vhodné řešení.	
	Dokáže definovat příčiny a následky problému.	

Výkonnost	Jeho výkon je vysoce spolehlivý a stabilní, je příkladem v osobním nasazení.	Pracovník dohlíží na dodržování termínů a koordinuje postupy prací a návaznosti činností v jednotlivých úkolech.
	Orientuje se na výkon a na výsledek.	
	Dokáže sladit osobní, týmové a firemní priority.	
	Jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu.	
	Rozpozná a uskuteční podstatné kroky vedoucí k dosažení vlastního i týmového výsledku.	
Aktivní přístup	Zajímá se o dění kolem, hledá řešení, nové aktivity, postupy a možnosti	Pracovník navrhuje opatření kroky ke zlepšení práce, zvýšení pracovních výkonů a výsledků, snaží se nalézt či vytvořit nové příležitosti. Řeší případné problémy vyskytující se během realizace projektu.
	Je rozhodný a aktivní v problémových situacích	
	Angažuje se nad rámec běžných povinností	
	Reaguje na nabízené možnosti a příležitosti	

Interpersonální		
Kompetence	Projevy chování	Pracovní činnosti
Efektivní komunikace	Vytváří v týmu prostředí, aby všichni komunicovali.	Pracovník prezentuje návrhy týkající se projektu členům týmu i vedení organizace. Řídí komunikaci v projektu, podporuje a motivuje členy projektu k efektivnímu výkonu.
	Svým projevem dokáže zaujmout ostatní.	
	Aktivně naslouchá ostatním.	
	Dokáže prezentovat před skupinou.	
	Vítá a rozvíjí názory ostatních.	
Spolupráce	Významně přispívá k dosahování skupinových cílů.	Na přiděleném projektu pracuje společně s členy týmu, koordinuje a motivuje je k vysokým výkonům.
	Směřuje své aktivity ke skupinovému cíli.	
	Do činností skupiny se ochotně zapojuje a sehrává v ní pozitivní roli.	
	Přichází s novými nápady.	
Kreativita	Samostatně a aktivně vyhledává, připravuje a realizuje změny a nové nápady a projekty.	Podílí se na realizaci projektu, přispívá praktickými nápady a připomínkami.
	Je schopen rychle vyhodnotit rizika a reagovat na ně.	
	Disponuje originálními a inovativními nápady.	
	Při řešení svých úkolů, situací využívá všechny dostupné zdroje informací.	

Samostatnost	Dokáže složitý úkol převést na dílčí úkoly i konkrétní kroky.	Deleguje činnosti aktivity na členy týmů, přebírá rizika a odpovědnost za výsledky.
	Je si vědom zodpovědnosti a v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc.	
	Nebojí se odpovědnosti a přijímá určitou míru osobního rizika.	
Zvládání zátěže	Je schopen odvádět velmi dobrý výkon v zátěžových situacích.	Zodpovídá se vedení společnosti, přebírá odpovědnost za členy týmu.
	Uvědomuje si, že mu určitá míra zátěže pomáhá podat výkon.	
	Akceptuje změny a přizpůsobuje se.	
	Je schopen požádat o pomoc.	

Technické kompetence		
Kompetence	Projevy chování	Pracovní činnosti
Anglický jazyk	Umí vytvořit jasný, dobře členěný podrobný text o složitých tématech.	Komunikace s dodavateli a odborníky z jiných zemí.
	Rozumí hlavním myšlenkám složitých textů.	
	Dokáže se dorozumět plynule a spontánně.	
Právní a ekonomické povědomí	Ví, kde nalézt informace a na jaké instituce se v případě potřeby obrátit.	Řešení náročnějších projektů, spolupracuje na výběrovém řízení a smluvním zabezpečení projektu, stanovuje finanční plán projektu.
	Provádí kalkulace a rozpočty.	
	Orientuje se v základech obchodně-smluvní problematiky.	

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3.3 Charakteristika kompetencí pro pozici obchodního zástupce

Stejně jako v předchozí kapitole 5.3.2 i v této části budou popsány jednotlivé kompetence ve formě tabulky, rozdělené do tří kompetenčních témat. Kompetence jsou charakterizovány pomocí typických projevů chování a pracovních činností pro pozici obchodního zástupce, (Tabulka č.5.7). Mezi **manažerské kompetence** byly zařazeny kompetence flexibilita, plánování a organizování, výkonnost a aktivní přístup. **Interpersonální kompetence** obsahují efektivní komunikaci, orientaci na zákazníka, loajalitu, obchodní vyjednávání, zvládání zátěže a ovlivňování ostatních. Mezi **technické kompetence** byla zařazena pouze jedna kompetence, kterou jsou prodejní dovednosti.

Tabulka č. 5.7: Popis kompetencí na pozici obchodního zástupce

Manažerské kompetence		
Kompetence	Projevy chování	Pracovní činnosti
Flexibilita	Je schopen přijímat nové myšlenky.	Obchodní zástupce neustále vyhledává nové obchodní příležitosti a oslovuje nové zákazníky.
	Je schopen překonávat stereotypy.	
	Pokud je potřeba, je schopný se učit novým věcem a postupům.	
Plánování a organizování	Dokáže rozlišit naléhavé a důležité.	Pracovník navštěvuje zákazníky, plánuje si s nimi schůzky, poskytuje informace o době dodání.
	Organizuje činnosti tak, aby dodržoval termíny.	
	Efektivně plánuje schůzky.	
	Organizuje si čas pro pravidelné návštěvy a schůzky se zákazníky.	
Výkonnost	Jeho výkon je vysoce spolehlivý a stabilní, je příkladem v osobním nasazení.	Pečuje o zákazníky, plní osobní plán tržeb.
	Je schopný rychle a pružně reagovat.	
	Angažuje se nad rámec svých povinností.	
Aktivní přístup	Je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup k životu i k práci.	Obchodní zástupce řeší případné reklamace, vede evidenci a obchodní dokumentaci.
	Předvídá překážky a činí preventivní opatření.	
	Dokáže aktivně předcházet problémům a minimalizovat kritické situace.	

Interpersonální		
Kompetence	Projevy chování	Pracovní činnosti
Efektivní komunikace	Dobře formuluje myšlenky v písemné i ústní podobě.	Neustálá komunikace se zákazníky. Obchodní zástupce reprezentuje organizaci navenek.
	Dokáže prezentovat sám sebe i organizaci na vysoké úrovni.	
	Disponuje pokročilými vyjadřovacími schopnostmi po telefonu, pomocí elektronické korespondence i osobně.	
	Svým projevem a názorem dokáže zaujmout ostatní.	
	Využívá asertivní chování a respektuje názory ostatních.	
Orientace na zákazníka	Dokáže zjistit a uspokojit potřeby zákazníka.	Pracovník pečuje o zákazníky, vyřizuje objednávky a zajišťuje podporu prodeje. Snaží se uspokojit potřeby zákazníků.
	Včas reaguje a vyřizuje požadavky zákazníků.	
	Analyzuje klientovi potřeby a očekávání.	
	Uvědomuje si odpovědnost k zákazníkovi.	

Loajalita	Podílí se na šíření dobrého jména organizace a svědomitě ji reprezentuje.	Reprezentace organizace.
	Snaží se, aby jeho aktivity byly v souladu s hodnotami organizace.	
	Dodržuje závazky vůči nadřízeným, organizaci i zákazníkům.	
Obchodní vyjednávání	Snaží se dosáhnout kompromisu, který bude výhodný pro obě strany (win – win).	Poskytuje a vytváří nabídky prodeje zboží.
	Při vyjednávání jedná asertivně.	
	Umí vyhledávat informace a pracovat s nimi.	
Zvládání zátěže	V náročných situacích neztrácí kontrolu nad svými emocemi.	Obchodní zástupce je pod neustálým tlakem a je vystaven vysoké zátěži pracovní dobou. Řeší problémy vzniklé během realizace zakázky.
	Akceptuje změny a přizpůsobuje se.	
	Je ostražitý i při rutinních úkolech vyžadujících neustálou pozornost.	
Ovlivňování ostatních	Předvídá a připravuje se na reakce ostatních.	Prodej zboží, snaží se zvyšovat konkurenceschopnost dané organizace.
	Využívá různé metody ovlivňování a přesvědčování.	
	Své jednání a prezentaci plánuje a připravuje tak, aby se přizpůsobil danému posluchači a tím ho ovlivnil.	

Technické kompetence		
Kompetence	Projevy chování	Pracovní činnosti
Prodejní dovednosti	Provádí segmentaci trhu a vybírá vhodnou cílovou skupinu klientů.	Analyzuje a segmentuje tržní situaci, provádí marketingový průzkum, poskytuje informace zákazníkům i zpětnou vazbu obchodnímu oddělení.
	Využívá různé zdroje a příležitosti k navazování nových kontaktů.	
	Dokáže efektivně pracovat s kalkulacemi cen výrobků.	
	Dokonale zná sortiment nabízených výrobků, dokáže poskytovat informace.	

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3.4 Stupnice významnosti a úrovně kompetencí

Další částí této fáze je vytvoření stupnice významnosti a stupnice požadovaných úrovní kompetencí.

Stupnice významnosti již byla vytvořena v předchozí části a použita ve formě dotazníku, kdy bylo rozhodováno o důležitosti kompetencí, které budou vstupovat do kompetenčního modelu, viz Tabulka č. 5.4.

Stupnice úrovně kompetencí slouží k odlišení projevů chování a míry rozvinutosti daných dovedností a znalostí. K obecnému určení úrovně kompetenci byla definována stupnice, která je uvedena v následující tabulce (Tabulka č. 5.8).

Tabulka č. 5.8: Pětibodová stupnice

Úrovně kompetence	Charakteristika úrovně
1	velmi slabá úroveň
	žádné znalosti a dovednosti v dané kompetenci
2	slabá úroveň
	základní znalosti, potřeba podpory pro využívání kompetence
3	střední úroveň
	schopnost využívat kompetenci, potřeba občasné rady
4	vysoká úroveň
	dobré znalosti a dovednost, samostatnost
5	vynikající úroveň
	pokročilé znalosti a dovednosti, pomáhá i druhým

Zdroj: Vlastní zpracování

6. Návrh kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice a jejich využití ve zvolené organizaci

V této kapitole se budeme zabývat návržením kompetenčních modelů. Nejprve budou vytvořeny jednotlivé popisy úrovní kompetencí, pomocí dotazníku budou ke kompetencím přiděleny cílové hodnoty úrovní a významnosti. Přiřazením těchto hodnot vzniknou kompetenční modely pro dané pracovní pozice. Dále se budeme zabývat možnostmi ověření vzniklých modelů a na závěr kapitoly navrhneme možnosti jejich využití v organizaci.

6.1 Fáze tvorby kompetenčního modelu

Výstupem této fáze je vytvoření návrhů kompetenčních modelů pro pozice projektového manažera a obchodního zástupce.

V předchozí kapitole jsme si vytvořili stupnici významnosti (důležitosti) a obecnou pětibodovou stupnici charakterizující úrovně kompetencí. V této fázi dochází k definování konkrétních popisů úrovní vybraných kompetencí. Při tvorbě popisů jsme převážně vycházeli z databáze centrálních kompetencí uvedené v rámci projektu NSP, (NSP, online, 2017).

Jelikož stupnici významnosti jednotlivých kompetencí jsme si již určili v kapitole 5.2, pomocí dotazníkového řešení, je nasnadě zjistit i cílové hodnoty, které udávají požadovanou úroveň kompetencí pro danou pracovní pozici.

Tyto informace jsme zjistili předložením dotazníků, které měly formu předběžných kompetenčních modelů s konkrétními popisy úrovní kompetencí. Předloženy byly dva dotazníky; jeden se týkal pozice projektového manažera a druhý obchodního zástupce. Oba dotazníky byly opět předloženy pěti respondentům; výkonnému řediteli, obchodnímu manažerovi a samotným držitelům zkoumaných pracovních pozic, a to projektovému manažerovi a dvěma obchodním zástupcům, kteří měli za úkol vybrat požadovanou úroveň jednotlivých kompetencí od 1-5, viz Příloha č. 4 a Příloha č. 5. bez doplněných hodnot.

Po navrácení všech vyplněných dotazníků bylo za potřebí provést jejich vyhodnocení. V Příloze č. 3 jsou v tabulce zobrazeny výsledky měření úrovní kompetencí projektového manažera a obchodního zástupce. Z důvodu větší přehlednosti je v této příloze uvedena pouze obecná stupnice úrovní kompetencí. Jak již bylo zmíněno, hodnotitelé měli k dispozici konkrétní popisy daných kompetenčních úrovní.

Jelikož přiřazené body k jednotlivým kompetencím byly u všech pěti hodnotitelů téměř shodné a lišily se maximálně o jeden stupeň, byly z tohoto důvodu ke kompetencím přiřazeny jako požadované úrovně kompetencí ty hodnoty, které se vyskytovaly u dané kompetence nejčastěji.

Tyto získané cílové hodnoty, které udávají očekávanou úroveň kompetence byly přiřazeny ke konkrétním kompetencím. Dále také byly ke kompetencím přiřazeny stupně důležitosti získané z dotazníku v předchozí fázi v kapitole 5.2. Tyto hodnoty byly matematicky zaokrouhleny, aby odpovídaly dané stupnici. Přiřazením hodnot očekávané úrovně a důležitosti ke kompetencím byly vytvořeny výsledné kompetenční modely pro zvolené pozice, viz Příloha č. 4 a Příloha č. 5.

Pro lepší přehlednost jsou níže uvedeny zjednodušené kompetenční modely, které tvoří obecný přehled celého kompetenčního modelu pro pozici projektového manažera (Tabulka č. 6.1) a obchodního zástupce (Tabulka č. 6.2). Kompetence jsou rozděleny do tří kompetenčních témat a ke kompetencím byly přidány obecné charakteristiky.

Tabulka č. 6.1: Návrh kompetenčního modelu projektového manažera

Komp. téma	Kompetence	Charakteristika
Manažerské kompetence	Plánování a organizování	Schopnost určovat pořadí aktivit a efektivně organizovat svůj čas a plánovat své činnosti.
	Vedení lidí	Schopnost převzít osobní odpovědnost v případě neúspěchu týmu, vést setkání a dát prostor ostatním, aby přispěli svými názory.
	Řešení problémů	Schopnost jednat a ovládat emoce v krizových situacích, využívání analytického a kreativního myšlení.
	Výkonnost	Schopnost efektivního vynakládání úsilí a energie při dosahování cíle. Schopnost rozeznat, co přináší výsledek.
	Aktivní přístup	Angažuje se nad rámec běžných povinností, reaguje na nabízené možnosti a příležitosti, předvídá překážky a činí preventivní opatření.
Interpersonální kompetence	Efektivní komunikace	Angažuje se nad rámec běžných povinností, reaguje na nabízené možnosti a příležitosti, předvídá překážky a činí preventivní opatření.
	Spolupráce	Schopnost aktivní spolupráce, směřování vlastních aktivit ke skupinovému cíli a sdílení a informací ostatním v pracovním týmu.
	Kreativita	Přichází s originálními a inovativními nápady, iniciuje druhé a sám hledá příležitosti ke změně či zlepšení, použitelné v praxi.
	Samostatnost	Schopnost převzít odpovědnost a přijmout určitou míru osobního rizika

	Zvládání zátěže	Schopnost jednat a ovládat emoce v krizových situacích, využívání analytického a kreativního myšlení.
Technické kompetence	Anglický jazyk	Schopnost plynule verbálně či písemně komunikovat na různá témata.
	Právní a ekonomické povědomí	Schopnost nalézt potřebné informace a orientovat se v základech ekonomické a právní problematiky.

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 6.2: Návrh kompetenčního modelu obchodního zástupce

Komp. Téma	Kompetence	Charakteristika
Manažerské kompetence	Flexibilita	Schopnost reagovat v nepředvídaných situacích, improvizovat a v průběhu činnosti změnit postup práce.
	Plánování a organizování	Schopnost určovat pořadí aktivit a efektivně organizovat svůj čas a plánovat své činnosti.
	Výkonnost	Schopnost efektivního vynakládání úsilí a energie při dosahování cíle. Schopnost rozeznat, co přináší výsledek.
	Aktivní přístup	Angažuje se nad rámec běžných povinností, reaguje na nabízené možnosti a příležitosti, předvídá překážky a činí preventivní opatření.
Interpersonální kompetence	Efektivní komunikace	Angažuje se nad rámec běžných povinností, reaguje na nabízené možnosti a příležitosti, předvídá překážky a činí preventivní opatření.
	Orientace na zákazníka	Schopnost budovat kvalitní a trvalé vztahy s klienty a zajistit jejich loajalitu.
	Loajalita	Schopnost prezentovat organizaci, dodržovat závazky vůči nadřízeným, organizaci i zákazníkům.
	Obchodní vyjednávání	Schopnost aktivně vést obchodní jednání, vyhledávat informace a pracovat s nimi, snažit se dojít ke kompromisu.
	Zvládání zátěže	Schopnost jednat a ovládat emoce v krizových situacích, využívání analytického a kreativního myšlení.
	Ovlivňování ostatních	Schopnost využívání různých metod ovlivňování a přesvědčování, předvídání reakcí.
Technické kompetence	Prodejní dovednosti	Schopnost aplikovat znalosti prodejních technik a nabídky služeb v praxi s cílem získat nové klienty a zajistit objednávky.

Zdroj: Vlastní zpracování

6.1 Fáze ověření a validace

V této poslední fázi dochází k ověření, zda jsou kompetenční modely funkční a bylo jimi popsáno takové chování, díky kterému pracovníci dosahují vysokých výsledků. Výstupem je

příprava využívání kompetenčního modelu v praxi, a tedy implementace do procesu řízení lidských zdrojů v organizaci.

Jelikož se na tvorbě modelů podíleli nadřízení i držitelé pracovních pozic, pro které byl model navrhován, pomocí dotazníků přiřadili k jednotlivým kompetencím stupně důležitosti i cílové hodnoty požadované úrovně, můžeme tyto vzniklé návrhy kompetenčních modelů považovat z části ověřené.

Pro úplné ověření a validaci modelů je potřeba využít ještě další metody. Mezi nejčastější způsob validace kompetenčního modelu patří transformování popisu chování u jednotlivých kompetencí do položek dotazníku metody 360° zpětné vazby, (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004). Pokud by se organizace rozhodla pro uvedení modelů do praxe, byl vytvořen ukázkový dotazník pro 360° zpětnou vazbu pro pozici projektového manažera, viz Příloha č. 6. Dotazník byl vytvořen na základě kompetencí uvedených v kompetenčním modelu, kdy každá kompetence byla transformována do 3-4 otázek, které popisují projevy chování. Mezi hodnotiteli by měli být zařazeni přímí nadřízení, kolegové, přímí podřízení, a i samotný hodnocený pracovník. U obchodního zástupce lze hodnotitele rozšířit i o samostatné zákazníky, kteří s ním často přicházejí do kontaktu.

Jelikož cílem této práce nebylo zavedení kompetenčního modelu do praxe, z tohoto důvodu nebude tato fáze ověření prováděna. Dotazník byl vytvořen pouze pro ukázkou této metody nezbytné pro případnou implementaci modelu do systému řízení lidských zdrojů v organizaci.

6.2 Návrhy a doporučení

V závěru této kapitoly se budeme věnovat návrhům a doporučením využití kompetenčních modelů.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.3.5, kompetenční modely mají důležitou roli v téměř každém procesu řízení lidských zdrojů, a to především výběru, vzdělávání, rozvoji a hodnocení a odměňování zaměstnanců. plánování a řízení kariéry.

Jelikož se v organizaci s kompetenčními modely nepracuje, jejich zavedení by mohlo pomoci sjednotit pohled na to, co bude v budoucnu zapotřebí a jaké chování je potřeba podporovat rozvíjet, a tedy i odměňovat.

6.2.1 Výběr pracovníků

Jeden z hlavních důvodů, proč zavést kompetenční model v organizaci je výběr pracovníků. Výběr lze uskutečňovat mnoha způsoby, mezi které patří např. výběrové pohovory, Assessment Centra, testy pracovních způsobilostí nebo analýzou zaslaných životopisů.

Dobře zpracovaný kompetenční model umožňuje při výběrovém řízení definovat konkrétní pracovní místo, na které je výběrové řízení vedeno, popsat pracovní místo např. při tvorbě inzerátu, vytvořit určité podklady pro členy výběrových komisí, či vytvořit hodnotící šablonu apod.

Ačkoliv byl kompetenční model tvořen ukázkově pro dvě pracovní pozice, které patří v organizaci mezi ty klíčové, lze některé kompetence použít i pro jiné pracovní pozice a případně je doplnit o další, které jsou specifické pro danou funkci. Kompetenční model tím poskytuje souhrn parametrů, dle kterých je možné posuzovat uchazeče o pracovní místo.

Jako nejeфекtivnější metody při výběru pracovníků se nám jeví využití kompetenčních modelů zároveň s použitím Assessment Centra a Competency Based Interview. Bohužel tyto metody jsou značně finančně i časové náročné. Z tohoto důvodu by bylo v dané organizaci nejvhodnější při výběrovém řízení využít kompetenční model zároveň s rozhovorem založeným na kompetencích, či případně dalšími základními metodami jako např. již zmíněné testy pracovních způsobilostí, analýza životopisů apod., které nepřinášejí tak velkou zátěž.

6.2.2 Rozvoj a hodnocení zaměstnanců

Mezi Další přínosy zavedení kompetenčních modelů patří rozvoj a hodnocení výkonu zaměstnanců. K tomuto účelu je nejvhodnější použít metodu 360° zpětné vazby. Tato metoda spočívá v hodnocení zaměstnance z řad jeho kolegů. Hodnocení probíhá pomocí dotazníku, kde je zjišťováno, zda zaměstnanec dosahuje takových výkonů a projevů, které popisuje ověřený kompetenční model. Hodnotícími osobami by měli být kolegové, kteří se zaměstnancem přicházejí do styku, dále přímí nadřízení, podřízení, a i samotný hodnocený zaměstnanec.

Ve zkoumané společnosti dochází pravidelně každý rok k hodnocení zaměstnance přímým nadřízeným. Lze tedy doporučit využití metody 360° zpětné vazby společně s kompetenčním modelem. Zaměstnanec bude hodnocen podle daných kritérií a z více stran, tedy i podřízenými a kolegy, v případě obchodního zástupce a případně i zákazníky. V případě správného použití této metody bude hodnocení objektivnější než v případě, kdy pracovníka hodnotí pouze jedna osoba.

Na základě výsledků hodnocení pomocí této metody může být pracovník odměňován. V opačném případě, kdy se některá kompetence projeví pro výkon pracovní pozice jako nedostatečná, je potřeba zahájit posílení a rozvoj této kompetence u daného pracovníka s ohledem na druh kompetence. Některé kompetence jsou vrozené a nelze je získat učením, naopak jiné kompetence lze získat a posilovat rozvojem.

7. Závěr

Cílem předložené diplomové práce bylo vytvoření návrhu kompetenčního modelu pro dvě vybrané pracovní pozice, jimiž byli projektový manažer a obchodní zástupce a dále identifikovat úrovně kompetencí zkoumaných pracovních pozic a navrhnout určitá doporučení a možnosti využití modelů.

Z důvodu naplnění tohoto cíle bylo zapotřebí pomocí odborné literatury nejprve objasnit teoretická východiska vztahující se k pojmu kompetence a kompetenční model. V této části diplomové práce bylo popsáno jednotlivé členění kompetencí, struktura, životnost modelu a bylo uvedeno několik metod, pomocí kterých lze jednotlivé úrovně kompetencí měřit. Poté byly charakterizovány kompetenční metody, a to konkrétně jejich typy, přístupy a fáze tvorby, byl objasněn pojem funkční kompetenční model a jeho následné využití v praxi.

Druhou část diplomové práce tvoří již samotný výzkum a tvorba kompetenčních modelů. Za pomoci analýzy interních materiálů, rozhovorů s pracovníky a webových stránek společnosti byla stručně charakterizována zkoumaná organizace Prosperplast s.r.o. V této části byly uvedeny základní údaje o společnosti, historie, její cíle a vize a organizační struktura.

Dále jsme se zabývali samotnou tvorbou kompetenčních modelů na konkrétní pracovní pozice. Jednotlivé fáze tvorby vycházely z teoretických východisek. K identifikaci kompetencí bylo čerpáno z rozhovorů a interních materiálů spjatých s pracovní pozicí – konkrétně popis pracovního místa a interní předpisy. Dalším použitým zdrojem byla karta typové pozice z databáze NSP. Za pomoci výstupů z této analýzy a odborné literatury byl sestaven návrh kompetenčního modelu pro pracovní pozice obchodního zástupce a projektového manažera ve společnosti Prosperplast s.r.o. Pro případné ověření a validizaci modelů bylo doporučeno využití dotazníku ve formě 360° zpětné vazby.

Závěr práce tvoří návrhy a doporučení k využití kompetenčního modelu v praxi především ve výběru, rozvoji a hodnocení pracovníků.

Tímto byl završen návrh kompetenčního modelu pro pozici projektového manažera a obchodního zástupce. Výsledné návrhy kompetenčních modelů i společně s touto prací byly společnosti poskytnuty pro případné zavedení do praxe.

Seznam použité literatury

Literární zdroje

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
3. BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. 3. vyd. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0846-4.
4. CARDY, R. L., SELVARAJAN, T. T. (2006). *Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage*. *Business Horizons*. 2006
5. HORVÁTHOVÁ Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
6. HRONÍK, F., VEDRALOVÁ, J., HORVÁTH, L. *Kompetenční modely: projekt ESF Učit se praxí*. Brno: Motiv Press 2008. ISBN 978-80-904133-2-0.
7. HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1458-5.
8. HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress, 2007b. MBA study. ISBN 978-80-254-0698-4.
9. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007a. ISBN 978-80-247-1457-8.

10. KANDULA, Srinivas R. *Competency-based human resource management: a complete text with case studies on competency mapping, modelling, assessing and applying*. Delhi: PHI Learning Private Limited, 2015. ISBN 978-81-203-4705-2.
11. KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-463-5.
12. KUBEŠ, Marián a Ľubica ŠEBESTOVÁ. *360 stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha, 2008. ISBN 978-80-247-2314-3.
13. KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.
14. PROKOPENKO, Joseph a Milan KUBR. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6.
15. ROTHWELL, W. J., LINDHOLM, J. E. *Competency identification, modelling and assessment in the USA*. *International Journal of Training and Development*, 1999, 3, 90-105.
16. SPENCER, L., MCCLELLAND, D., SPENCER, S. *Competency Assessment Methods*. Boston. In: LAURIE, J. B., DARLENE, F. R., eds. *Assessment, development, and measurement*. Alexandria: American Society for Training and Development, 1997. ISBN 15-628-604-96.

Internetové zdroje

1. Historie, rozvoj a vize | Prosperplast [online], 2016 [cit. 23.3.2018]. Dostupné z: <http://www.prosperplast.cz/1111-historie-rozvoj-vize.html>
2. NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. *Obchodní zástupce* [online], 2017 [cit.02.04.2018]. Dostupné z: <http://katalog.nsp.cz/tp/obchodni-zastupce/102008.html>
3. NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. *Projektový manažer* [online], 2017 [cit.02.04.2018].Dostupné z: http://katalog.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx?id_jp=103319
4. NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. *Příloha 10 | Měkké kompetence – popis obsahu a úrovně*. [online], 2017 [cit. 04.04.2018]. Dostupné z: http://katalog.nsp.cz/Napoveda/Prilohy_Manualu_NSP/Priloha_c10_manualu.pdf#page=2

Seznam zkratk

BEI - Behavioral Event Interview

Cit. – citováno

Dopl. – doplněné

Et al – a kolektiv

ISBN – International Standard Book Number

NSP – Národní soustava povolání

PR – Public relations

Přepřac. – přepracované

Rozš. – rozšířené

s. – strana

Vyd. – vydání

Prohlášení o využitích výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27.04.2018

Dominik Fic



Seznam příloh

Příloha č. 1 – Otázky k rozhovoru BEI

Příloha č. 2 – Výsledky měření důležitosti kompetencí projektového manažera a obchodního zástupce

Příloha č. 3 – Výsledky měření úrovně kompetencí projektového manažera a obchodního zástupce

Příloha č. 4 – Kompetenční model pro pozici projektového manažera

Příloha č. 5 – Kompetenční model pro pozici obchodního zástupce

Příloha č. 6 – Dotazník pro 360° zpětnou vazbu na pozici projektového manažera

Příloha č. 1 – Otázky k rozhovoru BEI

- 1) Můžete popsat nejdůležitější klíčové úkoly a činnosti, které na dané pracovní pozici vykonáváte?
- 2) Za jaké činnosti a úkoly nesete zodpovědnost?
- 3) Můžete uvést několik nejnáročnějších situací, se kterými jste se při výkonu dané pracovní pozice setkal? Pokud je to možné, uveďte prosím situace, které skončily úspěšným splněním i naopak neúspěšným dokončením.
- 4) Jak jste postupoval při řešení těchto situací a jaký dopad měly na Vás a případně i na organizaci?
- 5) Vzpomínáte si na situaci, kdy jste stál před náročným úkolem, který byl za potřebí co nejrychleji vyřešit? Jak tato situace probíhala? Jaký byl její výsledek?
- 6) Jaké dovednosti a schopni jste musel využít při řešení těchto situací?
- 7) Jaké nejdůležitější rozhodnutí jste musel řešit?
- 8) Jaké osobní charakteristiky (vlastnosti, schopnosti) by měl člověk mít, aby mohl pracovat na pracovní pozici, kterou zastáváte?

Příloha č. 2 – Výsledky měření důležitosti kompetencí projektového manažera a obchodního zástupce

Hodnocený: projektový manažer					
0= Kompetence nemá žádný nebo téměř žádný význam pro dosažení vysoké úrovně výkonnosti.					
1= Kompetence má malý význam pro dosažení vysoké úrovně výkonnosti.					
2= Kompetence má standardní význam pro dosažení vysoké úrovně výkonnosti.					
3= Kompetence má velmi důležitý význam pro dosažení vysoké úrovně výkonnosti.					
4= Kompetence má rozhodující význam pro dosažení vysoké úrovně výkonnosti.					
Kompetence	Důležitost kompetence (hodnotící osoby)				
	Výkonný ředitel	Obchodní manažer	Projektový manažer	Obchodní zástupce 1	Obchodní zástupce 2
Efektivní komunikace	3	3	3	3	3
Spolupráce	4	4	3	2	2
Kreativita	4	3	3	4	4
Flexibilita	2	3	3	3	3
Uspokojování zákaznických potřeb	2	2	1	3	2
Samostatnost	2	3	3	4	3
Celoživotní učení	2	2	2	1	2
Aktivní přístup	3	4	4	4	4
Loajalita	2	3	3	3	3
Řešení problémů	4	4	4	4	4
Zvládání zátěže	4	4	4	4	4
Výkonnost	4	4	3	4	3
Ovlivňování ostatních	2	3	3	3	2
Vedení lidí	3	4	4	4	4
Prodejní dovednosti	1	1	0	1	0
Obchodní vyjednávání	1	1	0	0	1
Počítačová způsobilost	2	1	3	2	2
Ekonomické povědomí	3	3	3	4	3
Právní povědomí	3	2	3	4	3
Anglický jazyk	3	3	3	4	3
Další cizí jazyk	4	2	2	3	1
Time management	3	4	4	3	3
Znalost marketingu a marketingové komunikace	1	1	2	3	1
Finanční plánování	4	4	4	3	4
Organizování	4	3	3	4	4
Reprezentace firmy	2	3	2	3	2
Analýza trhu	1	3	2	2	1

Hodnocený: obchodní zástupce					
0= Kompetence nemá žádný nebo téměř žádný význam pro dosažení vysoké úrovně výkonnosti.					
1= Kompetence má malý význam pro dosažení vysoké úrovně výkonnosti.					
2= Kompetence má standardní význam pro dosažení vysoké úrovně výkonnosti.					
3= Kompetence má velmi důležitý význam pro dosažení vysoké úrovně výkonnosti.					
4= Kompetence má rozhodující význam pro dosažení vysoké úrovně výkonnosti.					
Kompetence	Důležitost kompetence (hodnotící osoby)				
	Výkonný ředitel	Obchodní manažer	Projektový manažer	Obchodní zástupce 1	Obchodní zástupce 2
Efektivní komunikace	3	4	3	4	3
Spolupráce	2	2	1	2	3
Kreativita	2	2	2	3	2
Flexibilita	4	4	4	3	3
Uspokojování zákaznických potřeb	4	4	4	3	4
Samostatnost	3	3	2	3	3
Celoživotní učení	2	2	3	2	2
Aktivní přístup	3	3	3	4	3
Loajalita	3	4	4	3	3
Řešení problémů	2	3	3	3	3
Zvládání zátěže	3	4	4	3	3
Výkonnost	3	3	3	3	3
Ovlivňování ostatních	4	4	3	4	4
Vedení lidí	1	1	2	1	1
Prodejní dovednosti	4	4	4	4	4
Obchodní vyjednávání	4	4	4	4	4
Počítačová způsobilost	1	2	1	2	2
Ekonomické povědomí	2	1	2	2	2
Právní povědomí	2	2	1	2	2
Anglický jazyk	1	2	2	2	2
Další cizí jazyk	0	0	1	1	0
Time management	3	4	3	3	3
Znalost marketingu a marketingové komunikace	3	3	2	3	3
Finanční plánování	2	1	2	2	1
Organizování	2	2	2	1	1
Reprezentace firmy	4	4	4	4	4
Analýza trhu	2	3	2	4	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 3 – Výsledky měření úrovní kompetencí projektového manažera a obchodního zástupce

Hodnocený projektový manažer						
1 = velmi slabá úroveň = žádné znalosti a dovednosti v dané kompetenci						
2 = slabá úroveň = základní znalosti, potřeba podpory pro využívání kompetence						
3 = střední úroveň = schopnost využívat kompetenci, potřeba občasné rady						
4 = vysoká úroveň = dobré znalosti a dovednost, samostatnost						
5 = vynikající úroveň = pokročilé znalosti a dovednosti, pomáhá i druhým						
Kompetence	Důležitost kompetence (hodnotící osoby)					Nejčastěji vyskytující se hodnota
	Výkonný ředitel	Obchodní manažer	Projektový manažer	Obchodní zástupce 1	Obchodní zástupce 2	
Plánování a organizování	4	4	4	3	3	4
Vedení lidí	4	4	4	4	4	4
Řešení problémů	3	3	3	4	3	3
Výkonnost	4	4	4	3	3	4
Aktivní přístup	3	3	3	3	3	3
Efektivní komunikace	3	4	4	3	4	4
Spolupráce	3	3	3	3	4	3
Kreativita	4	4	4	3	3	4
Samostatnost	3	3	4	3	3	3
Zvládání zátěže	4	4	3	3	3	3
Anglický jazyk	3	3	3	3	3	3
Právní a ekonomické povědomí	4	3	3	3	4	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocený: obchodní zástupce						
1 = velmi slabá úroveň = žádné znalosti a dovednosti v dané kompetenci						
2 = slabá úroveň = základní znalosti, potřeba podpory pro využívání kompetence						
3 = střední úroveň = schopnost využívat kompetenci, potřeba občasné rady						
4 = vysoká úroveň = dobré znalosti a dovednost, samostatnost						
5 = vynikající úroveň = pokročilé znalosti a dovednosti, pomáhá i druhým						
Kompetence	Důležitost kompetence (hodnotící osoby)					Nejčastěji vyskytující se hodnota
	Výkonný ředitel	Obchodní manažer	Projektový manažer	Obchodní zástupce 1	Obchodní zástupce 2	
Flexibilita	3	3	4	3	3	3
Plánování a organizování	3	3	3	3	3	3
Výkonnost	4	4	3	3	3	3
Aktivní přístup	4	3	4	4	4	4
Efektivní komunikace	4	4	4	4	3	4
Orientace na zákazníka	4	4	4	4	4	4
Loajalita	3	3	3	3	4	3
Obchodní vyjednávání	4	4	4	4	4	4
Zvládání zátěže	3	3	4	3	3	3
Ovlivňování ostatních	4	4	3	3	3	3
Prodejní dovednosti	4	4	4	4	4	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 4 – Kompetenční model pro pozici projektového manažera

Úrovně kompetencí pro projektového manažera								
Kompetenční stupnice:								
1 velmi slabá úroveň = žádné znalosti a dovednosti v dané kompetenci								
2 slabá úroveň = základní znalosti, potřeba podpory pro využívání kompetence								
3 střední úroveň = schopnost využívat kompetenci, potřeba občasné rady								
4 vysoká úroveň = dobré znalosti a dovednost, samostatnost								
5 vynikající úroveň = pokročilé znalosti a dovednosti, pomáhá i druhým								
Kompetence	Kompetenční stupnice					Důležitost kompetence	Úroveň kompetence	
	1	2	3	4	5			
Manažerské kompetence	Plánování a organizování	Neplánuje, selhává ve výkonu, úkoly plní nahodile. Nerozlišuje priority. Samostatné plnění úkolů je nesystematické, musí být řízen.	Je schopen plánovat konkrétní činnosti a aktivity, rozlišuje krátkodobé a dlouhodobé plány. Dokáže rozlišit naléhavé a důležité, ale ne vždy podle toho jedná.	Plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány okolí. Vytváří různé alternativní plány. Je schopen stabilně podávat požadovaný výkon.	Plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány a potřebami okolí. Neustále se snaží zlepšovat svůj výkon. Rozhoduje na základě priorit. Vyhodnocuje naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná.	Vytváří vize, navrhuje strategie a efektivně plánuje, stanovuje cíle a priority. Má schopnost rozvíjet potenciál k výkonnosti sebe i ostatních. Sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná a deleguje.	4	4

Manažerské kompetence	Vedení lidí	Odmítá odpovědnost za tým, nezvládá nebo nestojí o pozici leadera. Nevěnuje pozornost ani úsilí ke zlepšování a rozvíjení svých podřízených.	Přijímá odpovědnost za výkon týmu a podřízených jen pokud je to po něm vyžadováno. Má rezervy v kontrole termínů a plnění úkolů. Nevyužívá formální autority.	V kontrole výsledků má stále rezervy. Snaží se ostatním dávat užitečné rady a instrukce. snaží se zvyšovat výkonnost týmu, prosazuje týmového ducha a klade velký důraz na splnění týmového cíle.	Jednoznačně přebírá zodpovědnost za svá rozhodnutí a skupinový výkon i v případě neúspěchu. Využívá formální autoritu a moc správným způsobem. Podporuje vzdělávání a rozvoj ostatních.	Je charismatický vůdce, má přesvědčivé představy a nápady, pro které dokáže ostatní zaujmout a nadchnout. Poskytuje podřízeným dostatek prostoru pro rozhodování a přejímání zodpovědnosti. Povzbuzuje ostatní členy týmu, zastává roli kouče.	4	4
	Řešení problémů	Vyhýbá se řešení problémů, je pasivní. Potřebuje pomoc ostatních. Neumí najít a definovat podstatu problémů.	Samostatně řeší pouze jednodušší úkoly, podstatu snadno identifikuje jen u jednodušších problémů. Obtížněji aplikuje teoretické poznatky v praxi.	K řešení problémů přistupuje aktivně a relativně samostatně. Definuje podstatu i u složitějších problémů. Zpravidla umí skloubit analytické a kreativní myšlení.	Dokáže definovat příčiny a následky problému. Využívá kreativní i analytické myšlení. Dokáže posoudit, kdy je potřeba použít individuální a kdy týmový přístup při řešení problému. Podporuje motivující prostředí pro řešení problémů.	Spoléhá na svou intuici a vytváří motivující prostředí pro řešení problémů. Samostatně i týmové řešení problémů mu je vlastní, má schopnost vést řešitelské týmy. Je schopen vytvářet nebo se podílet na tvorbě standardů.	4	3

Manažerské kompetence	Výkonnost	Je nespolehlivý, nedosahuje požadovaného výkonu. Problematicky přijímá zpětnou vazbu, včetně hodnocení výkonu. Vykonává zadané úkoly, nepřemýšlí nad jejich smyslem, musí být neustále kontrolován.	Snaží se dosáhnout požadovaného úkolu, ale potýká se při tom s problémy. Stále je potřeba kontroly. Je schopen sladit některé osobní, týmové a organizační priority.	Jeho výkon je spolehlivý a stabilní. Orientuje se na nejen na výkon, ale i na výsledek. Reaguje na zpětnou vazbu a dokáže se poučit z předchozích chyb. Dokáže sladit osobní, týmové i organizační priority. Je kontrolován pouze výjimečně	Výkon je vysoce spolehlivý a stabilní, je příkladem pro ostatní. Konstruktivně přijímá zpětnou vazbu, ale dokáže ji i sám poskytnout. Má schopnosti sebekontroly, sebmotivace a sebezdokonalování.	Jeho výkon i výsledek je nadprůměrný. Má manažerské předpoklady pro zvyšování výkonu. Konstruktivně přijímá zpětnou vazbu, sám ji i poskytuje a navrhuje konkrétní řešení. Je motivován a motivuje ostatní.	4	4
	Aktivní přístup	Je pasivní a nezajímá se o dění v organizaci. Je schopen plnit úkoly pouze pokud má k dispozici jasné zadání. Spoléhá především na náměty a rozhodnutí ostatních.	K plnění úkolů přistupuje aktivně pouze za předpokladu, že jsou rutinní a jasně definované. Dokáže řešit běžné problémy a situace, překonává obvyklé překážky.	Zajímá se o dění kolem sebe, hledá nové řešení postupy a aktivity. Angažuje se nad rámec běžných povinností, je-li dostatečně motivován.	Intenzivně se zajímá o dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení a nové aktivity. Je rozhodný a aktivní v situacích, kdy ostatní si neví rady. Angažuje se nad rámec běžných povinností.	Je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup nejen k životu, ale i práci. ovlivňuje dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti. Je připraven podstoupit osobní riziko, aby mohl dosáhnout cíle.	4	3

Interpersonální kompetence	Efektivní komunikace	Formulování myšlenek v písemné i ústní podobě mu činí značné problémy. Má omezenou schopnost naslouchat ostatním. Druhým poskytuje informace pouze na vyžádání.	V běžných situacích jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky v mluvené i písemné podobě. Sdílí informace. Jeho schopnost komunikace není vždy přesvědčivá.	Jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky v mluvené i písemné podobě. Dokáže aktivně naslouchat ostatním. Během vzniklých situací využívá asertivní chování. Naslouchá ostatním a druhé dokáže svým projevem zaujmout.	Formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na vysoké úrovni. Aktivně naslouchá ostatním. Dokáže otevřít diskuzi a požaduje zpětnou vazbu. Vytváří prostředí, aby komunikovali i druzí.	Formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni. Dokáže prezentovat i před velkým počtem posluchačů. Je pro něj přirozené zdravé a přiměřené sebeprosazování. Dokáže využívat konstruktivní konflikty.	3	4
	Spolupráce	Vzájemná spolupráce je s ním složitá. Je více pasivní než aktivní. Projevuje minimální ochotu pracovat ve skupině směrem ke společnému cíli. Dělá pouze to, co je nezbytné.	Je spíše aktivní než pasivní. Snaží se být součástí skupiny, avšak činí mu problémy spolupracovat s ostatními členy. Respektuje skupinové cíle. Sdílí informace, ale sám s nimi nepřichází.	Aktivita převládá před pasivitou. Ochotně se zapojuje do činností týmu. Směřuje své aktivity ke skupinovému cíli. Sdílí i nabízí informace.	Aktivně působí na atmosféru a potřeby skupiny a přispívá k dosahování skupinových cílů. Přebírá zodpovědnost za výsledky týmu (skupiny). Sám vyhledává a nabízí informace.	Ve skupině zaujímá roli nenuceného leadera, má přirozenou autoritu. Nečiní mu problémy spolupracovat v mezinárodních i multikulturálních týmech.	3	3

Interpersonální kompetence	Kreativita	Negativně reaguje na jakékoliv změny a nové nápady. Preferuje raději stereotypní činnosti a postupy práce. Nové náměty v něm vyvolávají odpor. Změnám a novým přístupům se dokáže přizpůsobit pouze jen do té míry, která mu zajistí „přežití“.	Aktivně zpracovává podněty z okolí a je ochotný přicházet s novými nápady a náměty na zlepšení. Rizika vnímá, ale nevyhodnocuje je správně.	Aktivně vyhledává příležitosti ke zlepšení či změně, dokáže improvizovat a svou práci zlepšovat. Navrhuje nové postupy a řešení, s nimi spojená rizika vnímá, ale nedokáže jim předcházet.	Samostatně a aktivně vyhledává, připravuje a realizuje změny a nové projekty. Snaží se vyhýbat stereotypům. Je otevřený všemu novému a vítá nové myšlenky a nápady. Jeho nápady a výstupy jsou originální a inovativní.	Je iniciátorem nových a inovativních myšlenek, inspiruje své spolupracovníky. Využívá kreativní a inovativní myšlení. Originální a inovativní nápady dokáže realizovat a využívat v praxi. Systematicky pracuje s riziky, která je schopen vyhodnotit a minimalizovat tak, aby neohrožovala jeho práci nebo práci týmu.	4	4
	Samostatnost	Neumí se samostatně rozhodovat. Samostatně plní pouze jednoduché přesně definované úkoly. Přizpůsobuje se názorům ostatních.	Samostatně a spolehlivě plní běžné úkoly, u ostatních úkolů potřebuje dohled a podporu. Ve vysoké míře využívá instrukce, návody, směrnice apod., podle kterých se snadněji orientuje. Je schopen se rozhodnout bez ohledu na skupinové myšlení jen pokud má oporu manuálů, předpisů aj.	Samostatně a spolehlivě plní všechny zadané úkoly. V případě potřeby vyhledává pomoc jiných. Řídí sám sebe při plnění rutinních úkolů, u náročnějších potřebuje podporu.	Dokáže složitý úkol převést na dílčí úkoly i konkrétní kroky při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit. Přejímá odpovědnost a určitou míru osobního rizika.	Dokáže se samostatně rychle a pružně rozhodovat. Přistupuje k problémům proaktivně a s nasazením. Při plnění úkolů řídí sám sebe a umí své síly odhadnout a rozložit. Plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat.	3	3

Interpersonální kompetence	Zvládání zátěže	Během zátěže není schopen podat přiměřený výkon. Zátěžové situace výrazně snižují jeho schopnost soustředění. Neúspěch nese velmi kriticky. Od druhých potřebuje neustále povzbuzování a podporu k zvládnutí neúspěchu.	Menší překážky překonává, větší překážky jej odradí. V obvyklých zátěžových situacích je schopen se soustředit podávat požadovaný výkon. Zvládá stres v malých dávkách i opakované překážky, snaží se hledat řešení, hledá pomoc u druhých a snaží se obtíže překonat.	V zátěžových situacích reaguje vyrovnaně, podává přiměřený výkon i při dlouhodobé zátěži. S neúspěchem si dokáže poradit. Akceptuje změny a přizpůsobuje se jim. Je schopen požádat o pomoc. Určitá míra zátěže mu pomáhá podat vyšší výkon.	Podává velmi dobrý výkon i v zátěžových situacích, je vytrvalý. Neúspěch chápe jako příležitost, kdy se dokáže poučit z chyb. Rutinní úkoly dokáže vykonávat po dlouhou dobu, má silnou vůli.	Odvádí nadprůměrný výkon i při vysoké zátěži a extrémně složitých podmínkách. Z neúspěchu se dokáže poučit a přijímá určitá opatření. V zátěžových situacích je schopen kontrolovat své pocity a být oporou druhým.	4	3
Technické kompetence	Anglický jazyk	Zná pouze základní fráze. Umí se jednoduchým způsobem domluvit, pokud je partner ochoten zopakovat svoji výpověď pomaleji nebo jinými slovy.	Rozumí často užívaným každodenním výrazům a základním frázím umožňujícím mu uspokojovat základní životní potřeby a umí takové výrazy a fráze používat.	Rozumí hlavním myšlenkám srozumitelné spisovné vstupní informace týkající se běžných témat, se kterými se pravidelně setkává v životě i v práci. Umí vytvořit jednoduchý souvislý text o tématech, která dobře zná nebo která ho osobně zajímají.	Rozumí hlavním myšlenkám složitých textů jak s konkrétními, tak abstraktními náměty, včetně odborné diskuse o oboru své specializace. Dokáže se dorozumět tak plynule a spontánně.	Snadno rozumí prakticky všemu, co slyší nebo čte. Dokáže shrnout informace z různých mluvených a psaných zdrojů, rekonstruovat argumenty a vysvětlení a souvislé je prezentovat. Umí se vyjadřovat spontánně, velice plynule a přesně.	3	3

Technické kompetence	Právní a ekonomické povědomí	Nemá žádné znalosti nebo disponuje pouze omezenými znalostmi v právní a ekonomické oblasti.	Orientuje se v základních ekonomických pojmech, zvládá porozumět základním právním dokumentům a normám, je schopen se chovat v souladu s nimi.	Ví kde nalézt informace a na jaké instituce se v případě potřeby obrátit. Je schopen provádět základní kalkulace a rozpočty. Orientuje se v základech obchodně-smluvní problematiky.	Orientuje se v základních ekonomických ukazatelích obchodní činnosti. Orientuje se v právních úkonech, dokumentech i subjektech právní praxe, zvládá aktivní právní jednání.	Má právní povědomí, aplikuje znalosti zákonů a legislativy využívané běžně ve firemní praxi. Orientuje se v mikroekonomických a makroekonomických ukazatelích a je schopen s nimi v praxi pracovat, orientuje se v ekonomické legislativě.	3	3
----------------------	------------------------------	---	--	--	--	--	---	---

Příloha č. 5 – Kompetenční model pro pozici obchodního zástupce

Úrovně kompetencí pro obchodního zástupce								
Kompetenční stupnice:								
1 velmi slabá úroveň = žádné znalosti a dovednosti v dané kompetenci								
2 slabá úroveň = základní znalosti, potřeba podpory pro využívání kompetence								
3 střední úroveň = schopnost využívat kompetenci, potřeba občasné rady								
4 vysoká úroveň = dobré znalosti a dovednost, samostatnost								
5 vynikající úroveň = pokročilé znalosti a dovednosti, pomáhá i druhým								
Kompetence	Kompetenční stupnice					Důležitost kompetence	Úroveň kompetence	
	1	2	3	4	5			
Manažerské kompetence	Flexibilita	Velmi obtížně se vyrovnává se změnami a kriticky na ně reaguje. Upřednostňuje stereotypy. Je vysoce závislý na stabilitě pracovního prostředí a postupů.	Obtížně se vyrovnává s většinou změn. Pokud nastane změna, potřebuje delší čas na její adaptaci. Je schopen a ochoten překonávat stereotypy.	Akceptuje pozvolné, postupně dávkované změny. Je schopen překonávat stereotypy a přizpůsobit se novému pracovnímu prostředí a úkolům.	Změny vítá, vidí v nich příležitosti, sám je i vyhledává. Nebojí se nových věcí a podstoupení rizika. Přispívá svými náměty a vylepšuje stávající stav.	Aktivně prosazuje změny a přebírá za ně zodpovědnost. Působí jako iniciátor nových myšlenek. Vyhýbá se stereotypům a neustále obohacuje své znalosti a dovednosti.	4	3
	Plánování a organizování	Neplánuje, selhává ve výkonu, úkoly plní nahodile. Nerozlišuje priority. Samostatné plnění úkolů je nesystematické, musí být řízen.	Je schopen plánovat konkrétní činnosti a aktivity, rozlišuje krátkodobé a dlouhodobé plány. Dokáže rozlišit naléhavé a důležité, ale ne vždy podle toho jedná.	Plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány okolí. Vytváří různé alternativní plány. Je schopen stabilně podávat požadovaný výkon.	Plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány a potřebami okolí. Neustále se snaží zlepšovat svůj výkon. Rozhoduje na základě priorit. Vyhodnocuje naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná.	Vytváří vize, navrhuje strategie a efektivně plánuje, stanovuje cíle a priority. Má schopnost rozvíjet potenciál k výkonnosti sebe i ostatních. Sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná a deleguje.	3	3

Manažerské kompetence	Výkonnost	Je nespolehlivý, nedosahuje požadovaného výkonu. Problematicky přijímá zpětnou vazbu, včetně hodnocení výkonu. Vykonává zadané úkoly, nepřemýšlí nad jejich smyslem, musí být neustále kontrolován.	Snaží se dosáhnout požadovaného úkolu, ale potýká se při tom s problémy. Stále je potřeba kontroly. Je schopen sladit některé osobní, týmové a organizační priority.	Jeho výkon je spolehlivý a stabilní. Orientuje se na nejen na výkon, ale i na výsledek. Reaguje na zpětnou vazbu a dokáže se poučit z předchozích chyb. Dokáže sladit osobní, týmové i organizační priority. Je kontrolován pouze výjimečně.	Výkon je vysoce spolehlivý a stabilní, je příkladem pro ostatní. Konstruktivně přijímá zpětnou vazbu, ale dokáže ji i sám poskytnout. Má schopnosti sebekontroly, sebemotivace a sebezdokonalování.	Jeho výkon i výsledek je nadprůměrný. Má manažerské předpoklady pro zvyšování výkonu. Konstruktivně přijímá zpětnou vazbu, sám ji i poskytuje a navrhuje konkrétní řešení. Je motivován a motivuje ostatní.	3	3
	Aktivní přístup	Je pasivní a nezajímá se o dění v organizaci. Je schopen plnit úkoly pouze pokud má k dispozici jasné zadání. Spoléhá především na náměty a rozhodnutí ostatních.	K plnění úkolů přistupuje aktivně pouze za předpokladu, že jsou rutinní a jasně definované. Dokáže řešit běžné problémy a situace, překonává obvyklé překážky.	Zajímá se o dění kolem sebe, hledá nové řešení postupy a aktivity. Angažuje se nad rámec běžných povinností, je-li dostatečně motivován.	Intenzivně se zajímá o dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení a nové aktivity. Je rozhodný a aktivní v situacích, kdy ostatní si neví rady. Angažuje se nad rámec běžných povinností.	Je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup nejen k životu, ale i práci. ovlivňuje dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti. Je připraven podstoupit osobní riziko, aby mohl dosáhnout cíle.	3	4
Interpersonální kompetence	Efektivní komunikace	Formulování myšlenek v písemné i ústní podobě mu činí značné problémy. Má omezenou schopnost naslouchat ostatním. Druhým poskytuje informace pouze na vyžádání.	V běžných situacích jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky v mluvené i písemné podobě. Sdílí informace. Jeho schopnost komunikace není vždy přesvědčivá.	Jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky v mluvené i písemné podobě. Dokáže aktivně naslouchat ostatním. Během vzniklých situací využívá asertivní chování. Naslouchá ostatním a druhé dokáže svým projevem zaujmout.	Formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na vysoké úrovni. Aktivně naslouchá ostatním. Dokáže otevřít diskuzi a požaduje zpětnou vazbu. Vytváří prostředí, aby komunikovali i druzí.	Formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni. Dokáže prezentovat i před velkým počtem posluchačů. Je pro něj přirozené zdravé a přiměřené sebeprosazování. Dokáže využívat konstruktivní konflikty.	3	4

Interpersonální kompetence	Orientace na zákazníka	Vůči zákazníkům je neochotný a nevstřícný. Působí uzavřeně s minimální ochotou komunikovat. Nezná potřeby zákazníka a ani se o ně nezajímá.	Vůči zákazníkovi je pasivní bez negativních projevů. Projevuje se u něj nedostatečný zájem o zákazníka a nedostačující ochota porozumění jeho potřeb.	Snaží se vyhovět požadavkům a přáním zákazníků. Má vstřícné chování, ale ne vždy a včas předvídá a rozpoznává potřeby zákazníků.	Dokáže uspokojit potřeby zákazníků. Má vstřícné a příjemné vystupování. Uvědomuje si odpovědnost za zákaznickou spokojenost. Snaží se získávat zpětné vazby. Včas reaguje a vyřizuje požadavky zákazníků a je schopen s ním komunikovat a jít za hranice formální komunikace.	Působí jako vzor vstřícného chování a vystupování vůči zákazníkům. Buduje a udržuje vztahy, má snahu o jejich neustálé zlepšování. Je schopen naslouchat a přesně pochopit potřeby a problémy zákazníků	4	4
	Loajalita	Negativně reaguje na jakékoliv změny a a nové nápady. Preferuje raději stereotypní činnosti a postupy práce. Nové náměty v něm vyvolávají odpor. Změnám a novým přístupům se dokáže přizpůsobit pouze jen do té míry, která mu zajistí „přežití“.	Aktivně zpracovává podněty z okolí a je ochotný přicházet s novými nápady a náměty na zlepšení. Rizika vnímá, ale nevyhodnocuje je správně.	Aktivně vyhledává příležitosti ke zlepšení či změně, dokáže improvizovat a svou práci zlepšovat. Navrhuje nové postupy a řešení, s nimi spojená rizika vnímá, ale nedokáže jim předcházet.	Samostatně a aktivně vyhledává, připravuje a realizuje změny a nové projekty. Snaží se vyhýbat stereotypům. Je otevřený všemu novému a vítá nové myšlenky a nápady. Jeho nápady a výstupy jsou originální a inovativní.	Je iniciátorem nových a inovativních myšlenek, inspiruje své spolupracovníky. Využívá kreativní a inovativní myšlení. Originální a inovativní nápady dokáže realizovat a využívat v praxi. Systematicky pracuje s riziky, která je schopen vyhodnotit a minimalizovat tak, aby neohrožovala jeho práci nebo práci týmu.	3	3

Interpersonální kompetence	Obchodní vyjednávání	Nedisponuje vyjednávacími schopnostmi. Není schopen jednat o podmínkách. První návrh je vždy konečný.	Je ochoten vyjednávat, nedisponuje ale relevantními argumenty a není tedy schopen obhajovat jeho návrhy. Minimálně ustupuje druhé straně.	Dobře si uvědomuje vyjednávací prostor. Většinou disponuje relevantními argumenty a potřebnými informací. Má ale ještě značné rezervy ve vyjednávání.	Snaží se dosáhnout kompromisu, který bude výhodný pro obě strany (Win-Win). Při vyjednávání jedná asertivně. Umí vyhledávat informace a pracovat s nimi.	Má výborné vyjednávací schopnosti. S lehkostí, sebedůvěrou a přirozenou cestou dokáže přesvědčit zákazníka. Detailně rozumí nákupním motivům zákazníka, podrobně zná své možnosti ústupků. Vždy se snaží dosáhnout kompromisu.	4	4
	Zvládání zátěže	Během zátěže není schopen podat přiměřený výkon. Zátěžové situace výrazně snižují jeho schopnost soustředění. Neúspěch nese velmi kriticky. Od druhých potřebuje neustále povzbuzování a podporu k zvládnutí neúspěchu.	Menší překážky překonává, větší překážky jej odradí. V obvyklých zátěžových situacích je schopen se soustředit podávat požadovaný výkon. Zvládá stres v malých dávkách i opakované překážky, snaží se hledat řešení, hledá pomoc u druhých a snaží se obtíže překonat.	V zátěžových situacích reaguje vyrovnaně, podává přiměřený výkon i při dlouhodobé zátěži. S neúspěchem si dokáže poradit. Akceptuje změny a přizpůsobuje se jim. Je schopen požádat o pomoc. Určitá míra zátěže mu pomáhá podat vyšší výkon.	Podává velmi dobrý výkon i v zátěžových situacích, je vytrvalý. Neúspěch chápe jako příležitost, kdy se dokáže poučit z chyb. Rutinní úkoly dokáže vykonávat po dlouhou dobu, má silnou vůli.	Odvádí nadprůměrný výkon i při vysoké zátěži a extrémně složitých podmínkách. Z neúspěchu se dokáže poučit a přijímá určitá opatření. V zátěžových situacích je schopen kontrolovat své pocity a být oporou druhým.	3	3
	Ovlivňování ostatních	Vyazuje úmysl ovlivňovat druhé, ale nevyvíjí proto žádné úsilí. Má nedostatečné prezentační schopnosti. Má nedostatečný verbální i neverbální projev, podléhá stresu.	Podniká určité kroky, aby ovlivnil/přesvědčil druhé, ale nedostatečně se přizpůsobuje úrovni posluchačů. Pečlivě si připravuje informace pro prezentaci a formuluje několik argumentů pro diskusi.	Předvídá a připravuje se na reakce ostatních. Využívá různé metody ovlivňování a přesvědčování. Svě jednání a prezentaci plánuje a připravuje tak, aby se přizpůsobil danému posluchači a tím ho ovlivnil.	Své jednání a prezentaci plánuje a připravuje tak, aby se přizpůsobil danému posluchači s cílem jej ovlivnit nebo přesvědčit. Předvídá a následně se připravuje na reakce. Umí pracovat s informacemi.	Navrhne a realizuje ovlivňující strategie podle konkrétní situace a úrovně posluchačů. Má výborný verbální i neverbální projev. vtahuje posluchače do svého projevu nebo prezentace, nabízí jim atraktivní nápady.	4	3

Technické kompetence	Prodejní dovednosti	Nezná nebo nedisponuje informacemi o nabízených produktech či službách. Upřednostňuje kvantitu před kvalitou.	Zná základní informace o sortimentu nabízených výrobků nebo služeb. Hlavní jeho oporou jsou propagační materiály (katalogy výrobků aj.), kde vyhledává podrobnější informace.	Zná sortiment nabízených výrobků či služeb. Se zákazníky udržuje stálý kontakt. Zákazníky vyhledává spíše pasivně než aktivně (spoléhá na to, že se zákazník ozve sám).	Zná sortiment nabízených výrobků, dokáže poskytovat informace. V omezené míře využívá různé zdroje a příležitosti k navazování nových kontaktů.	Dokáže efektivně pracovat s kalkulacemi cen výrobků. Dokonale zná sortiment nabízených výrobků, dokáže poskytovat informace. Využívá různé zdroje a příležitosti k navazování nových kontaktů.	4	4
-----------------------------	---------------------	---	---	---	---	--	----------	----------

Příloha č. 6 – Dotazník pro 360° zpětnou vazbu na pozici projektového manažera

Hodnocená pracovní pozice:	projektový manažer					
Hodnotitelé:	přímý nadřízený, podřízení pracovníci, samotný hodnocený					
Hodnocené období:		Do jaké míry vykazuje hodnocená osoba dané projevy chování				
Kompetence	Popis chování hodnocené osoby:	Vůbec	Do malé míry	Do určité míry	Do značné míry	Do velmi značné míry
Plánování a organizování	Plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány a potřebami okolí	1	2	3	4	5
	Rozhoduje se na základě priorit	1	2	3	4	5
	Dokončuje přidělenou práci ve stanoveném termínu	1	2	3	4	5
	Je schopen účinně zorganizovat činnosti ostatních	1	2	3	4	5
Vedení lidí	Ve skupině zaujímá roli nenuceného leadera (má přirozenou autoritu)	1	2	3	4	5
	Zapojuje jednotlivé členy do vedení porad a řízení	1	2	3	4	5
	Podporuje vzdělávání a rozvoj ostatních	1	2	3	4	5
	Účelně deleguje pravomoci a úkoly	1	2	3	4	5
Řešení problémů	Dokáže definovat příčiny a následky problému	1	2	3	4	5
	K řešení problémů přistupuje aktivně a samostatně	1	2	3	4	5
	Podporuje motivující prostředí pro řešení vzniklých problémů	1	2	3	4	5
Výkonnost	Odvádí pečlivou práci	1	2	3	4	5
	Jeho výkon je vysoce spolehlivý a stabilní	1	2	3	4	5
	Dokáže se poučit z chyb	1	2	3	4	5
	Orientuje se na výkon i výsledek	1	2	3	4	5
Aktivní přístup	Angažuje se nad rámec svých obvyklých povinností	1	2	3	4	5
	Zajímá se o okolní dění	1	2	3	4	5
	Snaží se předvídat překážky a hrozby	1	2	3	4	5

Kompetence	Popis chování hodnocené osoby:	Vůbec	Do malé míry	Do určité míry	Do značné míry	Do velmi značné míry
Efektivní komunikace	Snaží se naslouchat ostatním	1	2	3	4	5
	Na vzniklé situace reaguje asertivně	1	2	3	4	5
	Poskytuje i přijímá zpětnou vazbu	1	2	3	4	5
	Toleruje názory ostatních lidí	1	2	3	4	5
Spolupráce	Přebírá zodpovědnost za skupinové výsledky	1	2	3	4	5
	Aktivně naslouchá ostatním	1	2	3	4	5
	Sdílí a sám nabízí informace	1	2	3	4	5
Kreativita	Vyhledává nové příležitosti	1	2	3	4	5
	Využívá kreativní myšlení	1	2	3	4	5
	Iniciuje nové a inovativní myšlenky	1	2	3	4	5
Samostatnost	Dokáže samostatně rozhodovat	1	2	3	4	5
	Rozhoduje se rychle a pružně	1	2	3	4	5
	Nebojí se nést osobní riziko	1	2	3	4	5
	Dokáže řídit sám sebe při plnění úkolů	1	2	3	4	5
Zvládání zátěže	Dokáže se rozhodovat i v kritických situacích	1	2	3	4	5
	Nenechá se odradit	1	2	3	4	5
	V zátěžových situacích se snaží být oporou druhým	1	2	3	4	5
Anglický jazyk	Dokáže se porozumět plynule a spontánně.	1	2	3	4	5
	Rozumí náročnému a odbornému textu.	1	2	3	4	5
	Umí vytvořit jasný, dobře členěný podrobný text o složitých tématech.	1	2	3	4	5
Právní a ekonomické povědomí	Orientuje se v základních ekonomických ukazatelích	1	2	3	4	5
	Ví kde nalézt informace a na jaké instituce se v případě potřeby obrátit	1	2	3	4	5
	Orientuje se v právních úkonech a dokumentech	1	2	3	4	5

Zdroj: Vlastní zpracování